دليل
التدريب القيادي

الدكتور
هشام الطالب

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
الاتحاد الاسلامي العالمي للمنظمات الطلابية

١٤١٤ هـ / ١٩٩٤ م

سلسلة التنمية البشرية (١)

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Altalib, Hisham, 1940 (1360) -
Training Guide for Islamic Workers-Arabic
Dalil al tadrib al qiyadi / Hisham al Talib.
p. 384 cm. 21 x 28 - *(Silsilat al Tanmiyah al Bashariyah; 1)*
Includes bibliographical references and index.
ISBN 1-56564-131-0 ISBN 1-56564-157-4 (pbk)
1. Leadership - Religious aspects - Islam-Handbooks, manuals, etc.
I. Title II Series
BP190.5.L4A4813 1994 [Orien Arab] 93-2201
297-61 07-dc20 CIP
NE

تصميم الغلاف
مكتب لندن ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

﴿٦٠﴾ وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم
مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ
تُرۡهِبُونَ بِهِۦ عَدُوَّ ٱللَّهِ وَعَدُوَّكُمۡ
وَءَاخَرِينَ مِن دُونِهِمۡ لَا تَعۡلَمُونَهُمُ
ٱللَّهُ يَعۡلَمُهُمۡۚ ... (سورة الأنفال)

﴿٧٠﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ
وَقُولُواْ قَوۡلٗا سَدِيدٗا (سورة الأحزاب)

«إنَّما النَّاسُ كَإِبِلٍ مائَةٍ، لاَ يُوجَدُ فيها رَاحِلَةٌ»

صحيح البخاري وصحيح مسلم

«مَنْ اسْتَوىٰ يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُون»

مسند الديلمي

دليل

التدريب القيادي

شكر وتقدير

لقد شارك العديد من العلماء والقادة والمفكرين في فكرة هذا الدليل وأسهموا بشكل مباشر في بلورته كمشروع ، منهم من لقي وجه ربه الكريم وهما الدكتور التيجاني أبو جديري والدكتور إسماعيل الفاروقي رحمهما الله وجعلهما ممن خلف علماً يُنتفع به .

ونذكر أدناه حسب التسلسل الألفبائي من كان لهم إسهام في إصدار الدليل فكرة ومضموناً :

أحمد الله صديقي ، أحمد توتونجي ، الهام الطالب ، أنور ابراهيم ، أنيس أحمد ، جمال برزنجي ، ديلنواز صديقي ، سيد محمد سعيد ، طه جابر العلواني ، عبدالحميد أبو سليمان ، عمر كسولي ، محمود رشدان ، مصطفى طحّان ، مصطفى عثمان ، ويعقوب ميرزا .

كما كان للدكتور إقبال يونس الدور الرئيس في تجميع بعض مواد النسخة الانكليزية وتصميمها بشكل عملي جذاب يساعد على الإفادة القصوى والتطبيق في الميدان العملي ، وقد اعتمدت هذه النسخة في إصدار ترجمات اللغات : الملاوية ، التركية ، الفرنسية ، البرتغالية ، الاردية ، والعربية حتى الآن .

ونود أن نشيد بالدور الذي قام به في مجال الترجمة والمراجعة والتصحيح كل من : أحمد تمراز ، بسام ساعي ، حسن السعداوي ، حسين شواط ، سيد سكر (وقد قام مشكوراً بالترجمة الأوليّة من النص الانكليزي) ، عاشور الشامس ، زاهر كحيل ومحمد توتونجي .

الإهـــداء

الى والديّ العزيزين اللّذين علماني الحبَّ والايثار وربياني على التقوى والحكمة ، أدعو الله عز وجل أن يغفر لهما ويرحمهما ويسكنهما الفردوس الأعلى .

هدفنا

إعداد روّاد التغيير الاجتماعي الإسلامي النشطين المؤثّرين ، الذين يمتلكون المعرفة والحكمة ، ويمارسون الدعوة بوعي ، من خلال الاتصال المقنع الفعّال .

يسعى برنامج التدريب هذا في جوهره إلى إعداد جيل يعي أولوياته ، كي يصبح جزءاً من الحل بدلاً من أن يزيد في المشاكل ليحقق أهدافه بأقلّ جهد وأقرب أمدٍ بتوفيق الله تعالى .

وسائلنا

- تقوية الالتزام بالإسلام عقيدةً وشريعةً وأخلاقاً .
- تزويد المتدربين بالعلوم المناسبة في شتّى المجالات .
- تنمية مهارات الاتصال والإدارة والتخطيط .
- رفع مستوى القدرات البدنية والفنية .
- بناء الروح الجماعية وإشاعة روح العمل كفريق ذي اتجاهات سليمة معتدلة .
- تعزيز المناهج الوسطية المتزنة .
- تصعيد السموّ الروحي والاهتمام بمعالي الأمور .
- بناء العقلية الإيجابية لحل المشكلات وتجاوز العقبات .
- الانتقال من الصلاح الى الإصلاح .
- نقل خبرات وتجارب الكبار الى الشباب بشكل منظم مكثف ومفيد .

ونأمل أن يبدأ المتدربون اللاحقون من النقطة التي وصل إليها المدرّبون السابقون ، متجنبين الأخطاء التي وقع فيها من سبقهم ، وأن يكونوا روّاداً في وضع استراتيجيات جديدة ، بدلاً من أن ينسخوا من الخطط القديمة .

المحتويات

صفحة

تصدير الطبعة العربية

سبيل التغيير

يمر العالم الإسلامي اليوم في أحلك مرحلة عرفتُها في حياتي ، فلم يعد السؤال في عالمنا المتخلف حضارياً عن أين يُقتَّل المسلمون وتنتهك حرماتهم وأعراضهم بل في أي البلاد يسلمون من النوائب والمصائب ، فقد تداعت الأمم علينا كما تداعى الأكلة على قصعتها سواء في فلسطين أو البوسنة والهرسك أو في الهند أو كشمير أو الصومال أو العراق أو تاجكستان أو الفلبين أو بورما . . . إلخ . بيد ان هذا يجب ألا يدعونا إلى اليأس ، لأن اليأس من شيمة المنهزمين ! وعلينا ألا نرضى بواقع العجز والشلل والتخلف الذي يسيطر علينا ، بل نسعى إلى تغييره . لقد اعتدنا وللأسف الشديد أن ندفن رؤوسنا في الرمال مثل النعام في المثل الدارج ، وأن نُحمِّل الآخرين مسؤولية ما يحل بنا من مصائب وهزائم ، وسواء صحت نظريات «التآمر علينا» التي نختفي وراءها أم لم تصح فإننا المسؤولون أولاً وآخراً عن عجزنا عن النهوض والذود عن النفس وتقديم البديل للإنسانية جمعاء ، والله سبحانه وتعالى لا يغيّر ما بقوم حتى يغيّروا ما بأنفسهم . إن أسباب مصائبنا داخلية أكثر مما هي خارجية ، فإن أردنا الفلاح في أمرنا فعلينا أن نسعى لتحقيق شروط هذا النجاح من الداخل .

قال لي المهندس مالك بن نبي - رحمه الله - عندما زارنا في أمريكا سنة ١٩٧١ ، إن زعيماً اشتراكياً جزائرياً قال له عندما تحررت الجزائر : «قطاركم سبق قطارنا بخمس دقائق فقط !» منبهاً إلى أن الحياة سباق ، وأنَّ سبق دقائق لا يمنح الضمان بالسبق مستقبلاً ! نعم ، إن سباق الحضارات مستمر ، والرابح هو الذي يسعى بكفاءة وفعالية وصبر أكثر كي يحرز مرتبة الإتقان والإحسان والتفوق النوعي . إن المتصدي لإصلاح الأمة يدرك أن التخلف عمَّ وشمل جميع نواحي الحياة ، واستمر لعدة قرون ، ولا يمكن إصلاحه في سنوات معدودات ، فلا بد من الصبر والمثابرة على إعداد النفوس وتدريبها ، فإن قانون تداول الحضارات لا يكون إلا بتغيير النفوس ، وهذا يتطلب عقوداً من الزمان إن لم يكن قرناً أو بعض قرن ! فلو فرضنا أن تدهورنا استمر سبعة قرون تقريباً ، فقد يحتاج نهوضنا إلى حوالى ١٠٪ من ذلك ، أي ٧٠ سنة مثلاً ، هذا إن ألزمنا أنفسنا بالتدريب القيادي للأفراد بصورة صحيحة .

وحين أتجول في أرجاء العالم أرى شباباً وشابات من طلبة الماجستير والدكتوراه يتفجرون حيوية ونشاطاً ، ويتطلعون إلى مثل هذا الترشيد والتحسين والتدريب ، ليكونوا مؤهلين لنقل أمتنا من الظلمات إلى النور ومن الفساد إلى الصلاح ، وذلك عن طريق الوسطية والاعتدال ، بالحكمة والموعظة الحسنة ، بعيدين عن الغلو أو الانحلال .

وفي الوقت نفسه ، نُدرك أن عوامل الانحطاط تنخر في الغرب من الداخل بشدة ، رغم قوّته واستعلائه في نواحٍ عديدة ، فهذه أمريكا - القوة العظمى المتفرِّدة - تدلنا الإحصائيات على توجهها نحو الهاوية ، فإحصاءات المخدرات والخمور واللواط والأمراض الجنسية والأطفال الحبالى والإجهاض والطلاق والقتل والسرقات . . . تسبب الهلع والرعب كمّاً ونوعاً ! ماذا سيحدث إذا انهارت الحضارة الغربية بعد ربع قرن كما سبقتها الشيوعية قبل سنين؟ ومن سيكون الوارث الفعلي للحضارة الإنسانية؟ لا بد من السعي الجاد لإقامة حضارة إنسانية حرة عادلة ، تؤمن بالله وبالقيم الخلقية وبالمساواة البشرية ، وتنبذ الشهوانية والمادية والعنصرية والطبقية والطائفية . وفي هذا الدليل حاولنا توجيه المتدربين نحو هذا الهدف النبيل باستكمال الأدوات والمهارات اللازمة لقيادة رشيدة مُصلحةٍ مُحسنة .

والدليل هو خطوة أولى على الطريق في محاولة لوضع الشباب على الصراط المستقيم ، فيتقنوا فنون التخطيط وعلومه ، والاتصال والقيادة ، وكيفية صنع القرار ثم تنفيذه ، ليكونوا جزءاً من عمل تسوده روح الفريق الجماعية ، ويكتسبوا مهارات الخطابة والكتابة ، وضبط الجلسات وتشكيل اللجان وإدارتها وإقامة المؤتمرات والندوات والمخيمات . . . إلخ .

صدر هذا الدليل أصلاً باللغة الإنكليزية ، وطُبع خمس مرات ، وهو يمثل محاولة لسد ثغرة مهمة لدى القارىء العربي ، وقد تُرجم إلى اللغات الفرنسية والملاوية والتركية والأندونيسية والبرتغالية والأردية . ونأمل أن يسهم المفكرون والمُربُّون المتخصصون في إثراء المكتبة العربية في مجالات التدريب القيادي للشباب والشابات حتى يقوم الجيل الصاعد بمسؤوليته لبناء الحضارة والعمران على هُدًى وبصيرة ، مسلحين بالمهارات والكفاءات والأفكار الإيجابية البنّاءة ، وليكونوا جزءاً من الحل لا سبباً في المشكلة ، وليبدأوا من حيث انتهى الجيل الراحل متجنبين أخطاءهم ، قادرين على الابتكار المفيد بعيدين عن التكرار والتقليد الأعمى العقيم . وليس مهمّاً أن يكون منصب الفرد أو موقعه هنا أو هناك ، بل كيف يقوم بدوره ويعمل على ملء الثغرة التي يرابط عليها . وللوصول إلى الهدف المنشود نقدم هذا الدليل للتدريب القيادي لعل الله ينفع به شباب القرن الخامس عشر للهجرة !

واشنطن ١٤١٤هـ/ ١٩٩٤م

هشام الطالب

قسم التنمية البشرية

خطوة على الطريق

على الرغم من إقامة العديد من المخيمات وأنشطة التدريب في العالم العربي ، فإن ميداني التنمية البشرية والتدريب القيادي لم يحظيا بالاهتمام المناسب ، إذ نحتاج إلى دراسة موضوعية مركزة ، لكي يأخذا الطابع النظامي الأكاديمي عن طريق الكتب والمناهج الدراسية .

ولتحقيق هذا الغرض المهم ، تم بتوفيق الله تعالى إعداد هذا الكتاب ، الذي يمثل - في رأينا - خطوة متواضعة في الاتجاه الصحيح ، والذي نأمل من ذوي العلم والغَيْرة أن يخصوه بجهودهم المخلصة ، حتى يغدو واضح المعالم ، سهلَ التناول .

ليس بالضرورة أن تتفق مواد هذا الكتاب مع كل الآراء والاتجاهات ، أو أن تنطبق على جميع المؤسسات والمناطق رغم خصوصيتها ، لذا ندعو القائمين على العمل الإصلاحي بشتى مظاهره أن يبادروا إلى دراسة ظروف أنشطتهم ، وتقويم ماضيها ، وإصدار ما يمكن أن يرشّد مسيرتهم ، وينمّي مردودهم ، وينقلهم إلى مراحل أخرى متقدمة ، وكل ذلك وفق خصوصياتهم وإمكاناتهم واحتياجاتهم .

في هذا السياق يمكن أن يؤدي هذا الكتاب دور المرشد أو الدليل ، ويستفاد منه بالحكمة والموعظة الحسنة ، فيصحب استخدامه إشرافٌ لبقٌ من المشرفين على برامج التدريب التي تقوم على أساس المواد المقدمة هنا .

إننا ندرك أن التنمية البشرية والتدريب القيادي يمثلان ميداناً يتطور بحيوية وبسرعة . وندعو الله أن يعين هذه الأمة على إنشاء مؤسسات عديدة تلبّي احتياجات تنمية الموارد البشرية وبخاصة بين الشباب الذين يؤمّل منهم إقامة نهضة حضارية عامّة تعيد إلى الأمة دورها الريادي .

إن مثل هذا العمل لا يمكن أن ينجزه الهواة غير المتفرغين له ، بل لا بد أن يكون جهداً منسقاً متخصصاً يقوم به المفكرون من العلماء والمهنيين حتى يؤتي ثماره التي أصبح الناس في أمسّ الحاجة إليها .

إن الهيئات والحركات الإسلامية ستفعل خيراً كثيراً حينما تكرس جزءاً هاماً من مواردها لهذا المجال المتخصص . ولم يعد من الممكن بعد الآن أن يترك للعموميين في مجال العمل العام أو ذوي الأماني والنوايا الطيبة الذين لا تتوافر فيهم الكفاءة اللازمة .

لقد استثمر الغربيون قدراً كبيراً من الجهد في هذا المجال ، ومن الخطأ نقل ما وصلوا إليه بدون تقويم ، لذا يتعين أن تمحّص أعمالهم وتغربل بكل عناية حتى يتم تأصيلها حضارياً وثقافياً قبل أن نفيد منها .

إنّها لمهمة معقدة تتسم بالتحدي وتتطلب أعلى مرتبة في سلّم الأولويات .

لقد آثرنا أن يكون حجم الكتاب مناسباً للقراءة ، ولهذا اقتصرنا على بحث الموضوعات الأكثر أهمية ، على حين وردت الإشارة إلى العديد من الموضوعات للتذكير ولجلب انتباه المهتمين . لذلك ، فإنه يحسن بالقراء المعنيين ألاّ يحصروا أنفسهم في هذه المادة ، بل يسعوا إلى البحث عن مراجع ومصادر تتيح لهم فهماً أعمق وتخصصاً أدق في هذا الموضوع . إن هذا المجال ينمو بسرعة ، ويتوقع أن يستمر تحديثه والتوسع فيه باستمرار نتيجة للبحوث الجديدة . لذلك نرى أن مداومة الاتصال بما ينشر من مطبوعات وما يعقد من مؤتمرات ستكون لها فوائد جمة .

والحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ، ونسأله أن يتقبل منا ويهدينا الصراط المستقيم ، آمين .

واشنطن ١٤١١هـ/ ١٩٩١م

هشام الطالب
قسم التنمية البشرية

التطور التاريخي

أولاً - تاريخنا في مجال التدريب

تبدأ قصتنا في نوفمبر ١٩٧٣م في مدينة جاري ، بولاية إنديانا الأمريكية ، حيث سألنا أنفسنا خلال اجتماع للّجنة التنفيذية لاتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا (MSA) : ما هو الغرض من عملنا هذا كله؟ وما هو الشيء الذي خرجنا به من هذه الاجتماعات الإدارية المطولة شهراً بعد شهر ، وعاماً بعد عام؟

عندئذ أدركنا أنه إلى جانب إدارة هذه المنظمة ، علينا أن نحصّل قدراً معقولاً من التعليم والمهارات خلال دورة العضوية ، فقررنا أن نخصص اليوم الأول من كل اجتماع تعقده اللجنة التنفيذية في المستقبل للتدريب القيادي ، وفي هذا السياق كوّنا لجنة خاصة للتخطيط والتنظيم .

لقد أثمرت أعمال هذه اللجنة وحققت نجاحاً ، وفتحت آفاقاً أرحب للنشاط الإسلامي ، فبدأت بتحليل نمو الاتحاد ، وتحديد احتياجاته ، ووضعت لذلك خطة عمل مستقبلية ، شرع في تنفيذها ، وأثبتت الحاجة الماسة لإعداد جيل أفضل من الدعاة الميدانيين الذين يتمتعون بمهارات أعظم وخبرات أوسع . وبناءً على ذلك ، فإن البرامج التدريبية الجيدة ، صارت أمراً لازماً ، وأصبح من الضروري إنشاء قسم متفرغ للتدريب . وتحقق ذلك فعلاً بفضل الله تعالى عام ١٩٧٥م في انديانابوليس في ولاية إنديانا الأمريكية ، وبعد ذلك بعام انتقل القسم إلى مقر المركز الإسلامي في أمريكا الشمالية في مدينة بلينفيلد القريبة من إنديانابوليس .

ثانياً - قسم التدريب بمقر اتحاد الطلبة المسلمين

كانت القضية الحاسمة الأولى التي واجهها هذا القسم عند تأسيسه عام ١٩٧٥م هي : على ماذا يتم التدريب؟ وكانت الإجابة العامة التي تقول «تدريبهم على الإسلام» لا تساعد كثيراً ، لأن الإسلام يناسب كل زمان ومكان . ونظراً لأن مبادئه شاملة وواسعة وإمكانات تطبيقه متنوعة ، فإن هذه الإجابة العامة لا

تعطينا التخصيص الذي نحتاجه لتنفيذ برامج معينة ومتعددة ، كما أن تراثنا من المؤلفات الإسلامية كما هي بشكلها الموسوعي وأسلوبها الصعب لا يوفر ذلك المطلب أيضاً .

ونتيجة لذلك ، اختار القسم أن يرسل إلى ٨٦ من العلماء والباحثين المسلمين في أنحاء العالم طالباً أن يكتب كل منهم بحثاً مختصراً لا يزيد عن عشر صفحات في موضوع تخصصاتهم ، ولكن الاستجابة كانت محدودة لا تتعدى عشرة بالمائة ، بالإضافة إلى أن عدداً من البحوث لم تكن كما كنّا نأمل شكلاً أو مضموناً ، فكان ذلك من عوامل الالتفات إلى المواد الأمريكية المحلية في مجالات الاتصال والإدارة خاصة ، وحاولنا إنجاز مهمتين في آن واحد ، وهما «أمركة» المواد الإسلامية و«أسلمة» المواد الأمريكية ، وكانت الثانية أسهل من الأولى لأن ما هو معقول ومفيد لا بد له من أساس في آية أو حديث ، أو أقوال الصالحين .

وقد تم والحمد لله تعالى إنجاز البرنامج التدريبي الأول في صفر ١٣٩٧هـ الموافق يناير ١٩٧٧م ، إذ ركّز البرنامج المذكور على تحديد أربعة موضوعات أساسية للتدريب على الوجه الآتي :

(١) الارتقاء والسمو الروحي .

(٢) الفهم السليم الصافي للإسلام .

(٣) المعرفة الموضوعية بالديانات والأيديولوجيات المعاصرة .

(٤) اكتساب مهارات الدعوة وأدواتها .

وقد نُفِّذَ البرنامج من خلال أربعة مخيمات تدريبية ، تضمنت أطروحاتها ٦٨ مادة في مجالات الثقافة الإسلامية ، والإيديولوجيات المعاصرة والمهارات الميدانية ، وساهم في البرنامج ١٢٠ مشتركاً ، منهم ٢٧ من الأخوات .

وبحلول نهاية السبعينات تبنّى الفكرة العديدُ من المنظمات الإسلامية على المستويين المحلي والدولي ، وقد أسهم الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية ، والندوة العالمية للشباب الإسلامي - على وجه الخصوص - بقدر كبير في تنظيم المخيمات للتدريب ، كما قامت رابطة العالم الإسلامي من جانبها بإقامة معسكرات أخرى ، وكل ذلك أسهم في تطوير مفهوم التدريب القيادي الإسلامي .

ومع مطلع القرن الخامس عشر الهجري ازداد الاهتمام بهذا الأمر ، وتوطدت العزائم على إيلائه ما يستحق من الجهود ، واستقطاب الكفاءات له ، فقرر المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، والاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية إعداد هذا الدليل للتدريب القيادي الذي يلخِّص إسهامات المنظمات والهيئات والمؤسسات الإسلامية العديدة والمنتشرة شرقاً وغرباً . وقد تيسّر بفضل الله تعالى صدوره ، راجين أن يعمّ نفعه .

ثالثاً – علامات على الطريق : المنظمات الرائدة

أسهمت المنظمات التالية بالكثير في تبني مشروعات التدريب القيادي وتطويرها وتجريبها :

(١) اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا (MSA) :

The Muslim Students Association of the US and Canada

تأسس اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا والذي يعرف اختصاراً به (MSA) في الأول من كانون الثاني/ يناير عام ١٩٦٣م ، على أيدي حوالى عشرة من الشباب المسلم الذين كانوا يدرسون في جامعات أمريكية مختلفة ، فعقدوا أول اجتماع تأسيسي في مدينة شامبين – إربانا ، بولاية إلينوي الأمريكية . ولعقدين كاملين من الزمان قام الاتحاد بتعبئة الطلبة والجاليات في أنحاء القارة ، وصار عاملاً حافزاً على تحقيق الوجود الإسلامي وترسيخه في أمريكا الشمالية كلها .

لقد تولّى قيادة الاتحاد رؤساء متطوعون منتخبون تساعدهم أمانة عامة دائمة تأسست عام ١٩٧٥م وقام بعقد مؤتمر سنوي عام ومؤتمرات إقليمية وندوات محلية وأصدر مجلة شهرية ، ونظّم برامج تدريبية ، وقدّم الإسلام الصافي للمسلمين وغير المسلمين .

ومن خلال مؤسساته المتخصصة ، مثل الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية North American Islamic Trust (NAIT) ، ومركز التعليم الإسلامي Islamic Teaching Center (ITC) ، فإن الاتحاد مضى قُدماً في خدمة الدعوة الإسلامية في سائر المجالات المتاحة ، ولا سيما في المؤسسات الأكاديمية والجامعية في أمريكا الشمالية .

ثم تطوّر الاتحاد ليصبح جزءاً من الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية الذي تأسس عام ١٩٨٣م .

أ – لجنة التخطيط والتنظيم في اتحاد الطلبة المسلمين

تشكلت هذه اللجنة برئاسة الأخ الكريم التيجاني أبو جديري – رحمه الله – وقامت بنشاطات ميدانية واسعة ، وعرضت الهياكل التنظيمية وراجعتها ، وقوّمت بشكل عامّ جميع جوانب الاتحاد ، وذلك لإعداد خطط بعيدة المدى – نخصّ منها التقرير الذي انبثقت عنه الأمانة العامة ومركز التعليم الإسلامي (ITC) . ومن الإنصاف القول إن إسهام هذه اللجنة كان من أهم العوامل في نجاح الحركة الإسلامية في أمريكا الشمالية .

وعندما نستخدم مصطلح «الحركة» فإنما نعني مفهومه العام الذي يشمل كل مجموعة تؤمن بالإسلام وتطبقه وتدعو إلى إرساء قواعده في الحياة والمجتمع وهو فوق التحزّب والحزبية أو المفهوم القاصر على السياسة الذي قد يتبادر إلى الذهن أو مما شاع استعماله .

ب – قسم التدريب

أدرك القائمون على الاتحاد منذ الفترة المبكرة لنموه أن مستقبله مرتبط بتوافر الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً ، فأسَّس عام ١٩٧٥م الأمانة العامة الدائمة التي قامت بتحويل لجنة التدريب إلى قسم مختص يشرف عليه مدير متفرِّغ .

وقد تولى قسم التدريب البحث وتجميع المؤلفات التي تثري نشاطه بالإضافة إلى إدارة عدد من برامج التدريب لأعضاء اللجنة التنفيذية للاتحاد ورؤساء الفروع المحلية والممثلين الميدانيين . كما قام القسم بوضع تفاصيل البرامج التدريبية وتوزيعها على المنظمات والمؤسسات في أنحاء القارة الأمريكية .

(٢) الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA)
Islamic Society of North America

عندما بلغ عمر اتحاد الطلبة المسلمين حوالى ١٥ عاماً بدأ الإعداد للقيام بدور موسع في القارة الأمريكية ، فدعا إلى عقد اجتماع تاريخي يضم مجموعة متنوعة من العاملين في مختلف المنظمات إلى مقره في مدينة بلينفيلد بولاية إنديانا الأمريكية في عام ١٩٧٧م . وتشكل من خلال هذا الاجتماع فريق عمل أوصى بهيكل تنظيمي جديد للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية لمواجهة التحديات المتزايدة ، والقيام بالمسؤوليات المتنامية بين الجاليات الإسلامية في القارة . ونتيجة لنمو اتحاد الطلبة والأعداد المتزايدة من الأعضاء النشطين بين خريجيه ، فقد تقرر إنشاء منظمة أوسع باسم الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية (ISNA) في كانون الثاني/ يناير ١٩٨٣م كمنظمة عامة تضم غيرها من المنظمات . وأصبح كل من اتحاد الطلبة المسلمين (MSA) ، واتحاد الجاليات المسلمة والمشكّلة حديثاً Muslim Community Association (MCA) ، والجمعيات المهنية الإسلامية الثلاث : الجمعية الطبية الإسلامية Islamic Medical Association (IMA) ، وجمعية العلماء والمهندسين المسلمين Association of Muslim Scientists and Engineers (AMSE) ، وجمعية علماء الاجتماع المسلمين Association of Muslim Social Scientists (AMSS) هي الأركان المؤسسة لها .

وهكذا ، أصبح الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية اتحاداً يضم تلك المنظمات أساساً ، إضافة إلى كونه اتحاداً ذا عضوية فردية مفتوحة لكل المسلمين .

هذا ، وتتبع الاتحاد ثلاث مؤسسات للخدمات ، هي : الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية (NAIT) ، ومركز التعليم الإسلامي (ITC) ، ومؤسسة الوقف الإسلامي الكندية Canadian Islamic Trust Foundation (CITF) .

إن الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية يستمد قوته – بعد الله تعالى – من خاصيته المتعددة الأعراق وقاعدته الجغرافية العريضة ، وتتمثل أولوياته في وحدة الجاليات الإسلامية وتوجيه جهودهم نحو خدمة الإسلام وأهله وتعليم أولاد المسلمين والدعوة العامة للتعريف بالإسلام .

والهيئة العليا المختصة بتقرير سياسة الاتحاد هي مجلس الشورى المنتخب الذي تنبثق عنه لجنة تنفيذية متطوعة تشرف على الأمانة العامة المتفرغة التي تعدّ الذراع التنفيذي للاتحاد . ويتم تنفيذ خطة عمل الاتحاد بالتعاون مع مؤسسات الخدمات (مثل الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية ومركز التعليم الإسلامي) .

أما المهام فهي تلك التي كان يقوم بها اتحاد الطلبة المسلمين مع التوسع والتنوع ، إذ تمت تنمية وإثراء مجلة «الآفاق الإسلامية» Islamic Horizons ، والمؤتمر السنوي ، والبرامج الأخرى التي تركز على الجاليات في أمريكا الشمالية ، على حين قام اتحاد الطلبة بالتركيز على الطلبة داخل الجامعات والمؤسسات الأكاديمية .

يعتبر الاتحاد من أكبر المنظمات الإسلامية في أمريكا الشمالية ، إذ ينبثق عنه أكثر من ٣٠٠ فرع بين منظمات قطرية ومساجد ومراكز . فمن المنظمات التابعة له رابطة الشباب المسلم العربي لأمريكا الشمالية Muslim Arab Youth Association of North America (MAYA) ، وجمعية الدراسات الإسلامية الماليزية Malaysian Islamic Study Group (MISG) ، وجمعية الشبان المسلمين لأمريكا الشمالية Muslim Youth of North America (MYNA) ، وغيرها .

إن جمعية الشبان المسلمين لأمريكا الشمالية تمثل أمل المستقبل للإسلام في أمريكا الشمالية ، لأنها تضم جيلاً فريداً من الشباب الذين ولدوا في أمريكا الشمالية وتربوا على الالتزام بالإسلام ، بالإضافة إلى خبرتهم بالنظام الأمريكي المحلي ، وهم يجمعون بين الانتماء للإسلام عقيدة وسلوكاً والفرص الهائلة المتاحة لهم للتأثير في الساحة الأمريكية .

(٣) الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية (IIFSO)
International Islamic Federation of Student Organizations

يتألف الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية من منظمات الطلبة المسلمين المنتمين إليه في أنحاء العالم كافة . وقد أصبح الاتحاد الذي تأسس عام ١٩٦٩م المنظمة الرائدة في مجال ترجمة ونشر المؤلفات الإسلامية بشكل يسمح بالاستفادة منها ، وبالعديد من اللغات ، فقد قام هذا الاتحاد بنشر عشرة ملايين نسخة من خمسمائة كتاب بثمانين لغة .

ويقوم الاتحاد بعقد لقاءات جمعيته العمومية ومؤتمراته التدريبية في القارات المختلفة للمساعدة في تطوير العمل وتحسينه .

(٤) الندوة العالمية للشباب الإسلامي (WAMY)
World Assembly of Muslim Youth

تأسست الندوة العالمية للشباب الإسلامي عام ١٩٧٢م في الرياض وذلك في اجتماع عالمي ضم طليعة العاملين في الأنشطة الشبابية آنذاك ، بالإضافة إلى ممثلين عن المنظمات الشبابية في أنحاء العالم .

وكانت الندوة ، ولا تزال ، نشطة في عقد معسكرات الشباب الدولية والمحلية في القارات الخمس . وهي تقدم العون لمنظمات الشباب والطلبة في أنحاء العالم لتمكينها من تنفيذ مشروعاتها وخططها ، وتعقد اجتماعات دورية كل ثلاث سنوات تقريباً وتنشر وقائعها لتعميم الاستفادة منها .

(٥) رابطة العالم الإسلامي (MWL)
Muslim World League

رابطة العالم الإسلامي هي منظمة عالمية الانتشار ، مقرها الرئيس في مكة المكرمة ولها مكاتب ودعاة مستديمون في كثير من الدول .

وتهتم الرابطة برفع مستوى المسلمين ورعايتهم ، ولا سيما في الدول التي يعدّ المسلمون فيها أقلية .

وتعقد الرابطة عدداً من المؤتمرات الدولية والإقليمية ، وتساعد في إنشاء المساجد في أنحاء العالم .

(٦) المعهد العالمي للفكر الإسلامي (IIIT)
International Institute of Islamic Thought

هو معهد علمي للأبحاث تأسس عام ١٩٨١م لإحياء الفكر الإسلامي وتعزيزه ، وتحقيق إسلامية المعرفة والتأصيل الإسلامي لها في العلوم الاجتماعية والأنظمة المعاصرة ، إلى جانب قيامه باستكشاف إمكانات إدراج المعرفة ضمن أنظمة إسلامية مستنبطة على أسس عقدية وشرعية ، وتناول المشكلات الإنسانية بالتركيز على المبادىء والمفاهيم والقيم في المنظور الإسلامي .

ويقوم المعهد بعقد ندوات ومؤتمرات متخصصة ، ونشر الوقائع والأعمال العلمية بالعربية والإنكليزية ولغات المسلمين ، سواء كانت من إنتاجه الخاص أم من إنتاج العلماء الأجلاّء أينما كانوا .

لمن هذا الدليل؟ وكيف يستخدم؟

أولاً – تعريف التدريب والتنمية

يستخدم مصطلحا التدريب والتنمية بين المهنيين والمهتمين بالتنمية البشرية بشكل تبادلي في أكثر الأحيان ، بقصد الدلالة على تحسين قدرة المرء لتحقيق ما يتوقع منه في مستوى الأداء والإنجاز . وإذا ما تناولنا هذين المصطلحين بتحديد أكثر ، فإننا يمكن أن نعرّفهما على الوجه الآتي :

التدريب : هو مجموعة من البرامج المهتمة بالتعليم وتحسين المهارة الفنية ليؤدي المتدرب إنجازاً أفضل .

التنمية : هي مجموعة من البرامج التي تتناول تطوير المهارات العملية والقيادية لتحسين القدرة على الإشراف والإدارة .

أما التعليم ، فهو تقديم المعرفة التي تثري التفكير وتحسن السلوك والمهارات من خلال التدريب والتنمية .

التدريب الإسلامي

يقصد بالتدريب الإسلامي مجموعة النشاطات التي تعلم المتدربين وتحفزهم وتثري قيمهم الروحية وترتفع بمستويات تفكيرهم وتحسن مهاراتهم القيادية وأساليب الدعوة التي يتبعونها .

وتفترض برامج التدريب الإسلامية وجود مستوى أساس من الالتزام الإسلامي والفهم والوعي ، ومن ثم السعي للبناء عليه ، وتعتمد الطريقة المتبعة على ربط الأهداف المحددة ، وأساليب تحقيقها ، بعلاقة الإنسان بخالقه والنظرة الصحيحة للكون والحياة .

ثانياً – لمن تم إعداد هذا الدليل؟

ليس الغرض من هذا الدليل إقناع المتدرب بالإسلام ، فهو يفترض أن لدى جمهوره التزاماً معيناً بالإسلام ورغبة حقيقية في تطبيقه ونشر دعوته وأحكامه .

إن الجمهور الأساسي المستهدف من هذا الدليل هو طلبة الجامعات في مرحلة البكالوريوس والمراحل التي تليها ، والذين تكون أعمارهم غالباً بين سن الثامنة عشرة والثلاثين تقريباً .

وإلى جانب ذلك كله ، فإن الدليل يصلح للمستويات المحلية والدولية ، كما يمكن أن يستخدم في تدريب الذات وفي تدريب الآخرين .

ويقصد بهذا الدليل التدريبي ، بالإضافة إلى مواد القراءة والدراسة الموصى بها ، أن يحقق أكبر قدر من الفائدة للعاملين الذين يتحملون مسؤولية تدريب الدعاة من الشباب لتولّي مناصب القيادة .

ونورد فيما يلي وصفاً لفئتين رئيستين من هؤلاء :

أ – الشبان

يشغل الشباب المسلم بعض الوظائف ذات المسؤولية والتوجيه في أغلب المنظمات العامة . وهؤلاء إما أن يكونوا قادة للمنظمات الشبابية ، أو قادة للبرامج داخل منظمات عامة تهتم بالمجتمع . وفي كلتا الحالين ، فإنهم غالباً ما يكونون في مستهل طريقهم لاكتساب الخبرات القيادية ، وعادة ما يكونون مدركين في العادة لحاجتهم إلى اكتساب المهارات التي تساعدهم على أن يؤدوا مهامهم بطريقة فعالة .

ب – الشابات

شرعت الشابات المسلمات في تولّي مراكز المسؤولية التي يستأهلنها في مجال الدعوة الإسلامية ، وذلك بتولّي مسؤولية البرامج والأنشطة في المنظمات التي تستهدف رعاية المجتمع والنهوض به . وهن يتولين بالفعل مناصب القيادة في المنظمات النسائية . إن فعاليتهن في القيادة على بصيرة صحيحة تعدّ من الأمور الحاسمة للنمو الشامل للمجتمع الإسلامي كله .

إننا ندرك تمام الإدراك أنه لا يوجد برنامج واحد يمكن أن يناسب المنظمات كافة أو الدول بأسرها على تنوع مشاربها . وبناءً عليه ، قد يتضح أن مادة ما غير مناسبة لمواقع أو مناطق معينة ، لكنها مناسبة لحالات أخرى . إن مثل هذا الموقف يمكن معالجته بالتكيّف المدرك والتعديل الواعي في التطبيق والتنفيذ الفعلي للبرامج في فرص التدريب المختلفة .

ثالثاً - كيف نفيد من هذا الدليل؟

يتكون هذا الدليل من خمسة أبواب بالإضافة إلى المقدمة . وهيكله الأساسي يجيب على أسئلة تدور حول : لماذا نتدرب؟ وعلى ماذا نتدرّب؟ وكيف نتدرب؟ وتجيب عن هذه الأسئلة أبواب الكتاب العلمية :

الباب الأول : يعرض للحركة الإسلامية والحاجة إلى التدريب - ويجيب عن السؤال الأول .

البابان الثاني والثالث : يتناولان العناصر الأساسية للقيادة والمهارات الضرورية للفرد والجماعة ، وبذلك يجيبان عن السؤال الثاني .

الباب الرابع : يتناول توفير ما يحتاج المدرَّبون إلى تعلّمه من أجل تدريب الآخرين بشكل فعّال ، وبذلك يجيب عن السؤال الثالث .

أما الباب الخامس والأخير ، فيركز على تنظيم وإدارة مخيمات الشباب كأداة أساسية للتدريب .

وقد أدخلنا في كل فصل بعض الأنشطة والوسائل التعليمية المختلفة : كأهداف التعليم ، ونقاط عمل ، ولطائف هادفة ، وأسئلة للمناقشة ، وتمارين لتقويم مدى الاستيعاب والفهم . . . ، وذلك لتقوية خبرات التدريب سواء للمجموعات أو للأفراد وتعزيزها . كما يجري التنويه بين فترة وأخرى بالعلاقات القائمة بين الموضوعات الفرعية لترسيخ المادة التعليمية الفنية .

أ - أحسن الطرق للاستفادة من الدليل

يقدم الدليل مادة علمية سهلة القراءة تساعد الفرد على تقويم نفسه ذاتياً . وللاستفادة القصوى منه يفضل الاطلاع على أبوابه إجمالاً كما هي مرتبة ، ثم يقرأ كل باب على حدة كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

أما بالنسبة إلى المجموعات ، فيستحسن أن تتم مدارسة الدليل في معسكر تدريبي يعقد لمدة أسبوع أو أسبوعين ، على أن يتولى إدارة مثل هذا البرنامج مدرِّبٌ من ذوي الخبرة الجيدة ، ويمكن ترتيب برنامج تدريبي مماثل للشابات كذلك .

ب - متى يستخدم الدليل؟

بعد القراءة الأولى راجع الدليل كل مرة تكون فيها مُقْدِماً على موقف يغطيه الدليل . وعلى سبيل المثال ، استخدمه حينما يطلب منك إلقاء خطبة أو تنظيم نشاطٍ أو اتخاذ قرار أو ترؤس اجتماع أو المشاركة في معسكر تدريبي . فإذا كنت مسؤولاً عن نشاطٍ ما يمكنك إعداد نسخ من صفحات معينة من الكتاب

توزعها بنفسك على من يحتاج إليها . إن الفائدة لا تقتصر على تجديد المهارات التي يتمتع بها المشاركون فحسب ، بل تشمل أيضاً التماثل والاتساق في كيفية تناولهم لمهامهم القيادية .

ج - كيف يمكن استكمال معلومات الدليل؟

إن المقصود من الدليل هو أن يغطي موضوعات أساسية ترتبط بتدريب الشباب على فنّ القيادة . ومع ذلك ، فإنه لا يمكن لأيّ دليل كهذا أن يكون موسوعة شاملة تغطي كل شيء . وللمزيد من الاطلاع فقد أرفقنا قائمة ببليوغرافية بالمواد في نهاية الكتاب . كما تم إعداد مجموعة من مواد التدريب حول بعض الموضوعات التي يغطيها هذا الدليل .

الباب الأول

آراء حول التدريب

حينما نتحدث عن «التدريب» ، فمن الضروري أن نحدد إطاره ومنطلقاته من منظور صحيح ، فعلينا أن نوضح أموراً لا بد منها كي لا ننطلق من فراغ :

١ - غاية خلق الإنسان ووظيفته في الحياة .

٢ - وضع الحركة الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري .

بعد ذلك يمكننا أن نحدد أهداف التدريب بوضوح للاستفادة منها ، وإذا لم يكن لدينا قدر مشترك من الاتفاق الجماعي على تلك المبادى ، فلا يمكننا أن نشرع في التدريب لأننا سوف نواجه على الدوام أسئلة تعوقنا : لماذا؟ وما الغاية؟ وكيف؟ ولتسوية مثل تلك القضايا المهمة ابتداءً ، فإننا نقتبس ما ورد في القرآن الكريم :

﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ فِىٓ أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ثُمَّ رَدَدْنَٰهُ أَسْفَلَ سَٰفِلِينَ ﴿٥﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ ﴿٦﴾ ﴾ (سورة التين)

وقال النبي عليه السلام : «**إنَّ اللهَ كتَبَ الإحْسانَ على كُلِّ شَيْءٍ، فإذا قَتَلْتُمْ فأحْسِنوا القِتْلَةَ، وَإذا ذَبَحْتُمْ فأحسِنوا الذِّبْحَةَ، وَلْيُحِدَّ أحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ**»[1] .

في ضوء هذه التوجيهات الربانية والنبوية ، فإن العاملين في الحقل الإصلاحي يصبحون ملزمين بتنمية أنفسهم وتطويرها ليقولوا قولاً سديداً ويعملوا عملاً صواباً ، وينجزوا أمورهم بإتقان . وهذا هو هدف التدريب القيادي .

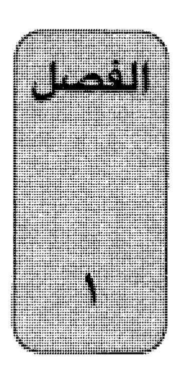
هذا هو المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا الجزء من الدليل ليقدم عرضاً لهدي القرآن الكريم في تحديد أهداف التدريب ، وليلخص وضع الحركة الإسلامية في هذا العصر .

---

(١) رواه مسلم وأبو داود والترمذي والدارمي وابن ماجه والنسائي .

الباب الأول

آراء حول التدريب



الداعية والبيئة والمجتمع

أولاً : الغايات والوسائل

ليس المسلم الحق من يدعي أنه يشهر سيفه في وجه الشيطان ويتقوقع على نفسه متوقعاً أن يقفز إلى الجنة بغير حساب ، ولكن المسلم من يتفاعل مع بيئته ومجتمعه بحيوية ليحدث التغيير المطلوب . فليس الإيمان بالتمني ولا بالتحلّي . المسلم الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خيرٌ وأحبُّ الى الله وأعلى درجة ممن يعتزلهم .

﴿ ﴿٣٩﴾ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَـٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٤٠﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤١﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴾ (سورة النجم).

إن المسلم لا يعيش في فراغ ، وإنما يتفاعل مع ما حوله بصورة مستمرة حيث ان الشهادة على أعمال البشر ليست لله والرسول فحسب ، ولكن يشهد عليها الآخرون أيضاً . فما الذي يرفع من درجة المسلم إذاً؟ إنَّ حديث رسول الله واضح في هذا الصدد إذ يقول :

«الخَلْقُ عِيالُ اللّهِ، أحَبُّهم إلَيْهِ أنْفَعُهُمْ لِعِيالِهِ»[1].

فالصلاة والصيام والذكر والتسبيح ليست المعيار الوحيد لتقييم صلاح المسلم ، وإنما المعيار هو مدى نفع المرء لغيره من الناس . وهنا تجدر الإشارة إلى القول المأثور : «من لا يهتم بأمر المسلمين فليس منهم» .

وينبغي أن تثمر العبادات في حياة الإنسان المواصفات الإيجابية التي تؤهّله لخدمة بني الإنسانية .

ليست مهمة الجماعة الإسلامية خدمة نفسها فحسب ، بل خدمة الآخرين أيضاً . فالجماعة ليست غاية في ذاتها ، وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف ومصلحة الأمة والعالم الخارجي وهما فوق مصلحتها الخاصة .

ها هو رسول الله عليه السلام يقول : «ارْحَمُوا مَنْ في الأرضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ في السَّمَاءِ»[2].

إن الجماعات الإسلامية التي تحصر نشاطها داخل أعضائها تفقد رؤية غاياتها وتتخلى عن دورها الحقيقي ، وتصبح خادمة لنفسها فقط ، فتفقد بذلك مبرر وجودها ، وعليه ينبغي أن تُوجَّه جميع برامج إعداد الأعضاء وتدريبهم نحو خدمة الأمة بشكل أفضل . فإنشاء مؤسسة من أجل خدمة المؤسسة نفسها هو أشبه ببناء بيت من أجل إقامة البناء فقط .

إن بيئة الداعية ومجتمعه وأفراده هم مجال عمله الرئيسي ، وهو مسؤول أمام الله عز وجل الذي سيحاسبه عما يقوم به من عمل في هذا المجال .

ثانياً : مفهوم السفر والاستكشاف في القرآن الكريم (السير والنظر)

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِي إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ اتَّقَوْا ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ (١٠٩) (سورة يوسف).

لا بد أن تتوافر للداعية المتدرب درجات متميزة من الوعي والإدراك في دوائر أربع ، تتعلق أولاها بما يعرف بشؤون عالم الغيب ، وتتعلق الدوائر الثلاث الباقية بعالم الشهادة .

أ - الدائرة الغيبية ب - الدائرة الكونية ج - الدائرة العالمية	العلم بهذه الأمور مشترك لدى جميع المسلمين ، وتعتبر ثوابت للجيل الواحد لا تتغير بتغير المكان الجغرافي
د - الدائرة المحلية	العلم بهذه الدائرة محدد ومخصص ويختلف باختلاف البلد والأفراد

(١) صحيح مسلم .
(٢) سنن الترمذي .

أ- الدائرة الغيبية

يعرّف القرآن الكريم والسنّة المطهرة الغيب تعريفاً واضحاً ، فهو يشمل الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والقَدَر خيره وشرّه . والإيمان بالغيب يجنّب العقل البشري الخوض الذي لا جدوى منه في الأمور التي تتعدّى حدود الإدراك البشري . ولا يتغيّر هذا الإيمان باختلاف الزمان والمكان ، وإنما هو عامل ثابت في جميع الأوقات والأوضاع والظروف والأحوال . وعلى كل داعية أن يتمثَّل هذا الإيمان أنَّى كان ومتى كان .

ب- الدائرة الكونية

على الداعية أن يدرك أن الزمان والمكان من صنع الله ، وأن الكون خُلِقَ وسُخِّرَ ليستفيد منه البشر وينتفعوا بما فيه ، وان الزمان (العمر) نعمة عظمى وفرصة الإنسان للعمل المثمر الجاد ، وإذا أضاع الفرصة باءَ بالخسران .

﴿ أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ ٱللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُۥ ظَٰهِرَةً وَبَاطِنَةً ۗ وَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يُجَٰدِلُ فِي ٱللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَٰبٍ مُّنِيرٍ ﴾ (لقمان : ٢٠) .

وتلك أيضاً من المعارف الشائعة والمشتركة بين الناس في أنحاء العالم كافة ولا تتغير بتغير المكان ، إلا أنها قد تتطور بتقدم الأزمان والحقب . فالمطلوب من الأفراد فهم آيات الله في الكون والظواهر الطبيعية ولو بحد أدنى . ولا يعتمد هذا الفهم على موقع الفرد الجغرافي بل يتساوى الأفراد في فهمٍ مشترك مُوَحدّ أينما كانوا على البقعة الأرضية .

ج- الدائرة العالمية

ينبغي أن يكون لدى كل داعية حد أدنى من معرفة الناس والشعوب والأمم ، وعليه أن يفهم الحركة الإسلامية ككيان عالمي واحد لا تحده الحدود الجغرافية . فالمسلمون في جميع أنحاء العالم هم إخوة له ، وهذا العالم لا يقتصر على مسلمي البلدان التي يشكل المسلمون فيها أغلبية فحسب ، ولكن يشمل الأقليات المسلمة أيضاً . وعلى المسلم أن يعي أنه مكلف بالوقوف إلى جانب الحق والدفاع عنه ومحاربة الباطل والتصدي له في كل مكان ، وأن من واجبه شرح رسالة الإسلام للناس في جميع بقاع الدنيا . فالعالم كله ساحة للعمل والعبادة كما يبين ذلك رسول الله عليه السلام إذ يقول :

«جُعِلَتْ لِيَ الأَرْضُ مَسْجِدًا وَطَهُورًا»[١] .

(١) صحيح مسلم ، سنن ابي داود ، سنن الترمذي ، سنن النسائي ، ابن ماجه ، سنن الدارمي ، ومسند أحمد بن حنبل .

د- الدائرة المحلية

إن المجتمع القريب المباشر الذي يعيش فيه الداعية بالمنطقة أو البلد هو الساحة الرئيسة لتأدية واجباته . وفيما يلي المسؤوليات التي عليه أن يؤديها في هذا الصدد :

(١) أن يعرف ويفهم الكثير من جغرافية بلده وتاريخه وتركيبته السكانية ، وما هي موارده الطبيعية ، وتركيبته الدينية والمذهبية والعرقية ، ونسبة عدد الذكور والإناث فيه ، ونسبة الشباب والشيوخ والأطفال ، وما هي طبيعة اقتصاده ووارداته وصادراته والصناعات والمنتجات الزراعية الموجودة فيه ، وما فيها من فائضٍ أو عجزٍ . . . الخ .

ويحتاج الداعية إلى فهم واعٍ لنظام البلد السياسي وأحزابه السياسية وأتباعها ، وما يصدر عنها من مطبوعات ومنشورات ، وكيفية صناعة القرارات فيه ، وطبيعة العمل السياسي . . كما ينبغي التعرف على الصحف والمجلات الرئيسة الصادرة فيه ، وعلى قادة الفكر وموجهي الرأي العام ، وكبار العلماء والمثقفين .

ولا يتسنى للداعية فهم الناس إلا إذا كان لديه قدر من المعرفة بتاريخهم وعلاقاتهم بشعوب الدول الأخرى ، ولاسيما المجاورة لها . وباختصار ، فإنه ينبغي أن يكون لدى الداعية وعيٌ كاملٌ بواقعه ومعرفة جيدة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية والدينية للبلد الذي يعيش ويعمل فيه .

(٢) وعلى الداعية أن يشغل نفسه بمشكلات مجتمعه ولا يتخذ منها موقفاً سلبياً قد يوحي بعدم اهتمامه بحلّها بحجة أن الإسلام لم يكن مسؤولاً عن بروز تلك المشكلات منذ بدايتها . ويجب أن يكون سلوك الداعية كسلوك الطبيب الذي يعتبر عافية مرضاه تحدياً يقبله وواجباً يسعى إلى القيام به ، برغم عدم مسؤوليته عن إصابتهم بتلك الأمراض والعلل . وحتى إن لم يتوافر لديه العلاج الشافي ، فعليه أن يسعى إلى التخفيف من آلام مرضاه ومعاناتهم . إننا لم نسمع عن طبيب ناجح يَسْخَرُ من مرضاه أو يهاجم أو يتعالى عليهم ويحتقرهم . إن الطبيب يسعى دوماً إلى درجة الإحسان في التعامل مع ما يواجهه من حالات .

إن على الداعية المتدرب أن يضع نفسه في موضع القائد السياسي الإيجابي لبلده ويستخدم قدراته العقلية لإيجاد حلول للمشكلات القائمة التي ينبغي عليه تشخيصها وتقديم حلول إسلامية ناجعة لها . فمن السهل أن يكون المرء معارضاً وينتقد الحزب الحاكم بطريقة غير مسؤولة ، ولكن معارضة المسلم الجادّ هي معارضة أمنية ومسؤولة وواعية بحيث لو طلب منه تولي زمام الأمور ، فإن أفكاره وخططه تكون ذات فعالية وتؤتي ثماراً ونتائج إيجابية في الواقع المعاش . إن الادعاءات النظرية الحالمة التي تنادي بحياة المدينة الفاضلة هي مجرد تمنيات ليس أكثر ، وسرعان ما ينصرف الناس من حول صاحبها ولا يأخذونه مأخذ الجد أبداً .

ويتصور البعض أن الإسلام عبارة عن طبق من الورود يمكن زرعه في أي مكان من العالم ، ولكنه في الواقع أقرب إلى أن يكون باقة من الزهور فريدة تقدم في كل بلد بتشكيلة مختلفة تناسب تربته ومناخه . فلكل بلد زهوره ووروده المميزة ، مما يجعل أمة الإسلام نقشاً بديعاً مبهجاً من الشعوب تتنوع فيه الألوان والزخارف . وفي الوقت الذي ينبغي على الداعية أن يعكس تلك السمات التي اكتسبها من معاني الإسلام الغيبية والكونية والعالمية ، فإن عليه كذلك أن يعكس معالم وسمات الشخصية المحلية للبلد الذي ينتمي إليه ، وذلك بما فيه من عادات وأذواق ولباس وفنون وثقافة . إننا نعاني في الوقت الحاضر خللاً كبيراً في ثقافتنا الإسلامية ، إذ نعير اهتماماً أكبر للجوانب العامة والنظرية لحياة الناس ، ونقصّر في فهم احتياجاتهم المحلية القريبة التي تمسُّ حياتهم اليومية وتمثل همومهم واهتماماتهم الأساسية .

فعلى الداعية إذاً أن يحقق التوافق الصحيح ـ في إطار التوجيهات الإسلامية ـ بين جميع هذه العوامل ، ولكن ينبغي أن لا تقتصر مساهمته على أن تكون تكراراً لأحداث الماضي ولتكن مساهمته كتشكيلة الأكلات الشهية المتنوعة الموجودة في مختلف بقاع العالم الإسلامي والتي ـ على الرغم من تعددها واختلافها ـ يجمع بينها أنها حلال طيب .

ثالثاً : القيادة من خلال الخدمة

علّمنا رسول الله (عليه السلام) مبدأ القيادة من خلال الخدمة منذ أربعة عشر قرناً ، إذ قال :

«سَيِّدُ القَوْمِ خادِمُهُمْ».[١]

وعلى الداعية أن ينهج نهج تقديم الخدمة والمساعدة لمن حوله في المجتمع . فعندما يُعرف دعاةُ الإسلام في المجتمع بأنهم يسعون لخدمة غيرهم وحلّ مشكلاتهم ورعاية مصالحهم ، فإن ذلك سيكون حافزاً لزيادة ثقة الناس بهم وقبولهم كقادة ومسؤولين ، ولن يقتصروا على فتح قلوبهم لهم ـ كما قد تكون الحالة الآن ـ بل سيعطونهم أصواتهم في الانتخابات .

رابعاً : صيغة للعمل الفعّال

نقدم في ما يلي ثلاثة مجالات للعمل الفعّال على الأصعدة الفردية والمحلية والقطرية :

---

(١) سنن الديلمي وسنن الطبراني .

أ- الصعيد الفردي

ينبغي للمصلح أن يلمّ بقضايا مجتمعه المحلية والدولية ويرصدها بصورة يومية ، وذلك من خلال مطالعة الصحف والمجلات ومتابعة ما يذاع ويعرض في وسائل الإعلام الأخرى . كما أن عليه تعويد نفسه على تداول الأخبار ومناقشة الأحداث الجارية مع من يلقاهم والاستفادة من آرائهم . وبذلك تكون لديه حصيلة عامة وكافية من المعلومات عما يدور حوله من أحداث .

ب- الصعيد المحلي

على الداعية أن يشارك في لقاءات محلية بصورة منتظمة تجمع عشرة أشخاص أو أقل . تعرف هذه اللقاءات باسم الحلقة أو الأسرة ، ويتم التركيز فيها على التثقيف وتنمية الجوانب الروحية لدى المشاركين . إلا أن هذا وحده لا يكفي ، اذ ينبغي تطوير هذه اللقاءات وتجديد محتوياتها باستمرار والاستفادة من نصف الوقت على الأقل في مناقشة أوضاع المجتمع المحلي والأساليب العملية للتحرك خلاله بالدعوة . إن أوضاع الحركة اليومية مؤسفة للغاية وذلك لتركيز أتباعها على القضايا النظرية والأكاديمية والاقتصار على أخبار حركاتهم ورموزها فقط ، الأمر الذي جعل نسبة العاملين المثقلين بالأعباء في الحركة لا تزيد عن ٥٪ ، بينما يظل ٩٥٪ متفرجين لا همّ لهم سوى النقد السلبي للأعضاء العاملين . وهؤلاء يكونون كَلاً وعبئاً ثقيلاً تحملهم المؤسسة عوض أن يحملوها .

ويمكن تشبيه الحركة اليومية بالهرم المقلوب الذي يمثل فيه ٥٪ من الأعضاء فقط رصيداً فعالاً ، بينما يكون ٩٥٪ من الأعضاء عبئاً . إن تنظيماً هذا شأنه سرعان ما ينهمك في شؤونه الخاصة بدلاً من التركيز على تحقيق أهدافه ومطامحه . إذ أن المعوقات تكون حينئذ كثيرة مع ندرة الأيدي العاملة . بيد أن الفعالية يمكن أن تتضاعف أكثر من خمسة أمثالها لو كان الأعضاء العاطلون من المناصرين المتعاطفين وليسوا من الأعضاء المنتسبين ، وذلك لأنهم ـ في هذه الحالة ـ لن يلزموا المؤسسة بأية مسؤولية تجاههم .

ولحل مشكلة التقاعس هذه يجب تكليف كل عضو بمسؤولية محددة واضحة ، إذ بإمكانه أن يصبح عضواً في فريق صغير ، أو أن يتحول إلى ما يسمى بـ «لجنة العضو الواحد» ليكون مسؤولاً أمام قائده الذي يرفع إليه تقارير نشاطه وتحركاته بصورة دورية مستمرة .

وعلى القيادة أن تحدد مهام الأفراد واللجان وتتولى متابعتهم ، وهذه المهام كثيرة ومتعددة إذ يوجد الكثير مما يجب القيام به في المجتمع بجانب حفظ آية من القرآن الكريم أو حديث من الأحاديث الشريفة . ثم أن هذا الحفظ يجب أن يرتبط بالفهم والعمل كما فعل الصحابة الذين تعلموا العلم والعمل والآداب جميعاً .

إن أوضاع الحركة لا تكون في حالة جيدة إلا إذا تحولت إلى خلية مثل خلايا النحل أو النمل مفعمة بالطاقة والحيوية ، وقائمة على أداء المهام النافعة في المجتمع لاضطلاع كل فرد فيها بدوره ووقوفه على ثغرة من الثغور .

ج- الصعيد القطري

في الوقت الذي نطالب فيه على المستوى الفردي بالقدر الكافي من العلم والوعي ، فإننا على المستويين القطري والقومي نتوقع لجاناً ومجموعات متخصصة تؤدي أعمالها بإتقان ومهارة . فينبغي أن تخصص لكل قضية من قضايا البلد لجنة عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً ، وأن تشكل اللجان في مجموعها العقل المفكر للمجموعة ، فتتولى دراسة القضايا وتحليلها واستقرائها والاستنباط منها وتزويد القيادة بالحلول والبدائل في مجالات تخصصها . وفي الوقت الذي قد يرضى العامة بالعموميات والمعالجة السطحية للأمور ، فإن على هذه اللجان أن تدرس القضايا بعمق وتفوّق ، وأن تكون جاهزة دوماً بالتصورات وخطط العمل وتوزيع الإمكانات في مجال تخصصها . كما عليها أن تدلل على صلاحية الحلول الإسلامية وفاعليتها كبدائل قوية مقابل ما يطرح أصحاب الأفكار الأخرى . وإذا ما أدت هذه اللجان أعمالها بكفاءة ، فإن المجتمع سيعترف لها بالقيادة طواعية لتفوّق أعضائها العلمي الباهر ولإلمامهم الشامل بالقضايا المختلفة . وهكذا ، تصبح الحركة بحق الأمين الطبيعي على شؤون الأمة والمجتمع والناصح العامل لتحقيق مصالح الشعوب ودفع الضرر عنها .

من النـــــوادر !

الدعوة بين النظرية والتطبيق

كان هناك شيخ قدير يقوم بتدريب الطلبة على الدعوة لمدة ٦ أشهر في المجال النظري و٣ أشهر في المجال التطبيقي . وكان هناك طالبٌ واثقٌ من نفسه تخرَّج من الجزء النظري لبرنامج التدريب بتفوّق وظنَّ أن بوسعه إنجاز الجزء العملي التطبيقي بنفسه .

وحذّره الشيخ ، ولكن الطالب لم يطعه ، واتجه إلى قرية بعيدة لممارسة الدعوة . وفي أول أيام جمعة قام إمام مفوّه بإلقاء خطبة مليئة بالأكاذيب عن الله سبحانه وتعالى والنبي (عليه السلام) فوقف الطالب وصاح «إن الإمام كاذب فلا الله سبحانه وتعالى ولا النبي عليه السلام قالا ما ذكره الإمام» . فرد الإمام «إن هذا الشاب كافر ويستحق العقاب» . فقام جمهور المصلين بضرب الشاب ضرباً مبرحاً . وعاد الطالب إلى شيخه بضمادات وعظام محطمة . فقال له الشيخ دعني أريك مثالاً جيداً للدعوة العملية . وفي يوم الجمعة التالي ذهبا معاً إلى المسجد نفسه حيث ألقى الإمام ذاته خطبة مماثلة ، وبعد أن استمع الشيخ إلى الخطبة نهض منادياً «إن إمامكم رجل من رجال الجنة وكل من يأخذ شعرة واحدة من لحيته سيستحق الجنة» . وعلى الفور هجم الناس على الإمام ينزعون شعرة بقوة حتى تركوه مدمّى بلا لحية . عندئذ همس الشيخ في أذن الإمام «هل ستتوقف عن قول الأكاذيب عن الله ورسوله؟ أم تريد عقاباً أكثر؟» حينذاك اعترف الإمام بسوء فعله . وندم على ما فعل . فأدرك الطالب خطأه والتمس من الشيخ أن يمنحه الشهور الثلاثة المخصّصة للتدريب العلمي .

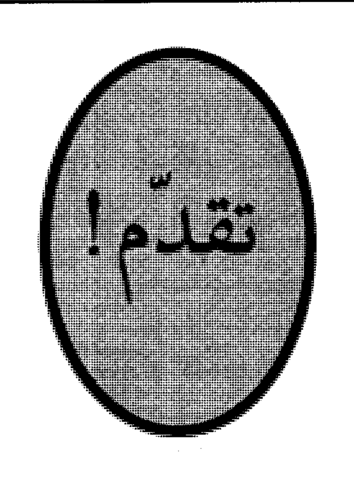
إن الهوّةَ واسعة بين النظرية والتطبيق!!



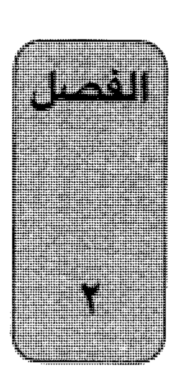
﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣ ... عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥ ﴾ (سورة العلق : ١-٥) .

- لو كانت أمة الإسلام أكثر ثقافة من غيرها لقادت الحضارة الإنسانية اليوم .
- إذا قرأ الدعاة أكثر من غيرهم ، فسوف يقودون الأمة .
- الغرب اليوم أكثر إقبالاً على القراءة والاطلاع من المسلمين . بينما نتعلّم نحن لنقرأ ، فإن الغرب يقرأ ليتعلم .
- العمل المطلوب : على الدعاة أن يكونوا روّاداً لتنظيم حملات محو الأمية .

عندها ستتجه أنظار الشعوب إلى الدعاة باعتبارهم الأمل لخلاص الأمة ، بناءً على مبدأ : من يتولى حل مشكلات الناس يتولّى قيادتهم وإمارتهم !



﴿ وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ... ۝٦٠ ﴾ (سورة الأنفال : ٦٠) .



الفصل

٢

الحركة الاسلامية أثناء القرن الرابع عشر الهجري

أولاً - خلفية عامة

أ - النظر من الداخل
ب - الإنجازات مقابل الإخفاقات
ج - العمل السياسي وردة الفعل
د - التخلّف
هـ - هل بالإمكان أحسن مما كان ؟
و - معركة من أجل البقاء

ثانياً - تحديد مجالات التحسين

أ - الشورى
ب - روح الفريق
ج - النساء والأطفال
د - نموذج القائد «الشيخ»
هـ - غياب المؤسسات
و - النزعة الإقليمية والنزعة القومية
ز - غياب التخطيط
ح - البديل الإسلامي
ط - الغايات والوسائل
ي - أزمة الفكر
ك - غياب الحوار
ل - إهمال وسائل الإعلام
م - المحاسبة بين القادة والأعضاء
ن - ترتيب الأولويات
س - الجمود التنظيمي
ع - السرية والعلنية
ف - القرآن والسلطان
ص - غياب التجاوب الفعّال
ق - التعصب للحزبية
ر - أدب الاختلاف
ش - جدول أعمال مطوّل

ثالثاً - إلتفاتة إلى القرن الرابع عشر

رابعاً - أسئلة لا بد منها !

أ - لعبة شد الحبل
ب - الوضع الراهن : هل هو الأسوأ أم الأحسن ؟
ج - الولاء للّه أم للأسماء؟

خامساً - الرصيد

أولاً : خلفية عامة

نستخدم مصطلح «الحركة» هنا بمعناه الواسع الذي يشمل كل جماعة تدين بالإسلام وتمارسه وتدعو إلى إقامة نظامه في الأرض بأية طريقة مشروعة كانت . وسنلقي هنا نظرة خاطفة على القرن الرابع عشر الهجري (القرن العشرين الميلادي) لنحلّل النتائج التي ظهرت أمامنا حتى وقتنا الحاضر . ولا ندّعي تقييماً للإنجازات أو حكماً على النتائج وإنما هي محاولة لتسليط الضوء على بعض الجوانب واستخلاص الدروس المفيدة منها .

ولكي يكون تحليلنا موضوعياً ينبغي أخذ العوامل التالية في الاعتبار :

أ - النظر من الداخل

حديثنا عن الحركة هو حديث عن أنفسنا من داخلها وليس انتقاداً من الخارج . لذا فإننا ننقدُ نقداً ذاتياً بنّاءً بهدف تحديد مواضع القصور من أجل تحسين أوضاعنا الداخلية . فإن لم نكن صادقين مع أنفسنا فلن يكون إعدادنا لها إعداداً صحيحاً .

ب - الإنجازات مقابل الإخفاقات

ليس القصد من تحديد مواطن ضعفنا رسم صورة سلبية قاتمة للحركة . فهناك نقاط قاتمة وأخرى مضيئة ، وما استمرار الدعوة الإسلامية - في الحقيقة - ويقظتها العالمية إلا شهادة على نجاحها العظيم في مجالات عديدة . إن عرضنا لنواحي العجز والقصور ينبع من التزامنا العميق بالعمل والجهاد في الاتجاه الصحيح لأن ذواتنا هي نتاج هذه الحركة كذلك .

ج - العمل السياسي وردة الفعل

لقد شملت الهجمة الغربية على العالم الإسلامي الاستعمار السياسي والعسكري ، وبدهي أن يكون رد الفعل الإسلامي والقومي من النوع نفسه . يفسر ذلك اصطباغ حركات التحرير بالصبغة السياسية واتسام أعمالها بروح المواجهة في صدها للمستعمرين الطغاة ومن جاء بعدهم . وعليه ، فقد أعطت هذه الحركات أهمية ثانوية لجوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية . وعندما حصلت تلك الدول على استقلالها عن السلطة الأجنبية ، جاء ذلك الاستقلال سطحياً ولم يعِ القادة الجدد الأسلوب الناجع للتعامل مع الحرية السياسية . وهذا يفسر بعض أسباب استمرار أنماط الحياة الاستعمارية في الاقتصاد والاجتماع والثقافة والتعليم على ما كانت عليه ولمدى طويل من الزمن ، وبالقوة نفسها إن لم يكن بقوة أكبر .

د - التخلّف

لا بد من الاعتراف بأن العالم الإسلامي ظل يعاني الانحطاط في جميع جوانب الحياة لقرون عديدة . ولم يقتصر ذلك الانحطاط على تصورات عموم المسلمين وأعمالهم وممارساتهم ، بل تسرب داخل الحركات الإصلاحية كذلك فهي جزء من أمة متخلفة وإن كانت أفضل ما فيها . إن ضعفنا هذا بطبيعته يحدّ بشكل كبير من قدرتنا على التحليل والتشخيص ووصف العلاج ، وكوننا مؤمنين لا يؤثر كثيراً على أساليب عملنا في الحركة . إن لهذا التخلف آثاره السيئة على الأفراد والأحزاب والتجمعات الدينية والقومية

واليسارية على حد سواء ، كما أنه يؤثر على جميع قطاعات المجتمع من قادة ومعلمين وأطباء ومهندسين وموظفين مدنيين وعسكريين وفلاحين ، رجالاً ونساءً ، فقراء وأغنياء . إن التخلف وباء يصيب كل فرد ، فتبقى القلّةُ الواعية مكبّلة بتخلف الأغلبية الساحقة تدور في فلكها عاجزة عن تحضيرها والارتقاء بها .

هـ - هل كان بالإمكان أحسن مما كان ؟

قد نقول إن الحركة بذلت ما في وسعها ، وإن النتائج على الله . فلم تكن تصوراتنا ووسائلنا لتصل إلى درجة الكمال وظل المجال مفتوحاً للتحسين ، ولا شك في أن أجر العاملين في سبيل الله أجر وفير . ولكننا نلاحظ أن التقدم الحقيقي في التحول الاجتماعي في أوضاع أمتنا لا يزال بطيئاً ، ولكي نتقدم لا بد لنا من أن نعترف بأخطائنا ونقوّم أنفسنا ومسيرتنا كي نستطيع القيام بعمل بنّاء حيالها . إن انتقاد امرىء ما للحركة لا يضعه بالضرورة في مرتبة فوق الحركة نفسها ، كما لا ينبغي تصنيفه ضمن أعداء هذه الحركة . فالناس سواسية ، والله تعالى وحده الكفيل بالحساب والجزاء . فتفوقنا هو من تفوّق العقيدة والرسالة وليس من تفوق الأشخاص .

و - معركة من أجل البقاء

لقد كانت الحركة في الغالب مكبلة الحرية تخوض معركة حياة أو موت وبصورة يومية ، وبالتالي لم تتوافر لها فرصة التوقف والتفكير وإعادة النظر في خط سير أعمالها . فقد كان ذلك نوعاً من الكماليات التي لم تتوافر لها أو لم تحرص هي عليها ، ومن الطبيعي أن تولّد مثل هذه الظروف أفراداً متطرفين يفضلون العمل سراً تحت الأرض ويتسمون بطابع التزمّت والغموض واللاواقعية وقلّة الخبرة ، وهو ما يعيق الانطلاق والتطور . وعليه ، فإن عبء التصحيح والإصلاح يقع على عاتق أولئك الذين يعيشون في بلاد تتمتع بقسط من الحرية . إن مسؤولية هؤلاء مضاعفة وعظيمة للغاية ، وعليهم ألاّ يقارنوا أوضاعهم بأحوال من يعيشون تحت الظلم والدكتاتورية الذين ليس في وسعهم أكثر من التطلع الى ما حظي به من يتمتع بالحرية من فرص وإمكانات وحظوظ .

بناءً على هذه الخلفية لأوضاع الأمة ، نستطيع أن نتفهم طبيعة مكابدة الحركة ، وبوسعنا أن نتلمس مجالات الإصلاح الممكنة فيها .

لقد تمكنت الحركة بحمد الله من مقاومة جميع أنواع الظلم والعداء من داخل العالم الإسلامي وخارجه ، وهذه نعمة كبيرة من الله سبحانه وتعالى . كما أثمر جهادها الكثير - مع إمكانية تحقيق نتائج أفضل - ولكن المطلوب في هذه المرحلة هو التقدم في المجالات التي سنتطرق إليها أدناه .

ثانياً : تحديد مجالات التحسين

نلفت انتباه الدعاة الى الجوانب التالية من مجالات العمل آملين أن يحالفهم التوفيق خلال القرن الخامس عشر أكثر مما حالف أسلافهم في القرن الرابع عشر بعون الله .

أ - الشورى

لم تتمكن الحركة من مزاولة الشورى بشكل متكامل ، وقد ركزت بشكل أو بآخر على ممارسة نظام

ملائم آخر هو نظام «السمع والطاعة» . لقد ظلت القيادات تدعو الى الشورى نظرياً ، إلا أن ممارسة ذلك لم تأخذ شكلها المنتظم عملياً ، وظل الجدل الأكاديمي مستمراً حول ما إذا كانت الشورى معلمة أو ملزمة للأمير أو القائد . وكان لكل طرف حجته وما يدعم موقفه من الكتاب والسنّة . ولما كان هذا الأمر من المسائل الاجتهادية ، فلم يكن من الممكن البتّ فيها عن طريق الفتوى فقط . بيد أننا اليوم في حاجة الى نظام للشورى ملزم ومؤسس على قواعد وأسس علمية منظمة . فلا بد من اشتراك عدد معقول من الأعضاء في عملية صنع القرار ، وفي تنفيذ القرارات كذلك . إن مزايا نظام الشورى القرآني هذا يجب التأكيد عليها بكل إصرار ، لا سيما في عصرنا هذا .

ب - روح الفريق

لقد تمكنت الحركة من خلال برامجها التربوية من تكوين أفراد ممتازين إلى حدٍّ ما ، ولكن المشكلات نشأت عندما حاول هؤلاء الأفراد العمل معاً في برامج مشتركة . فقد ظلت الحركة يَقودها أفراد معدودون بدلاً من فرق عمل جماعية ، دون إدراك لحقيقة أن نتائج العمل الجماعي أوْلى وأفضل من نتائج العمل الفردي . ولقد نتج عن ذلك بيئة متخلفة قوامها «قيادة الرجل الواحد» في جميع مناحي الحياة . فللأب السيادة المطلقة في الأسرة ، وكذلك الحال في المدارس والحكومات والجيش والأحزاب السياسية . لقد استحوذ هذا النظام - وهو ظاهرة من ظواهر التخلف - على جميع مؤسساتنا . ولو تفحصنا الساحة العالمية لوجدنا أن أوروبا كانت أول من رفع شعار الحرية بمفهومه الحديث وأسست الدولة القومية ، لكن أمريكا تفوقت على أوروبا بممارساتها لنظام «بوتقة الانصهار» والتي تصهر مختلف القوميات وتخلطها في الروح الجدية للعمل والمثابرة . أما اليابان ، فقد سبقت أمريكا بإضافة روح الفريق الجماعية والولاء للتقاليد والمعتقدات الدينية .

عليك أن تتصور العمل الإسلامي كفريق كرة القدم الذي لو جمع أحسن اللاعبين العالميين ولم يمارسوا روح الفريق فيما بينهم لخسروا أمام خصم أقل كفاءة ، إذا كان أفراده يمارسون الروح الجماعية في لعبهم .

ج - النساء والأطفال

هناك إخفاق واضح في مجال العمل النسائي ومجال الأطفال . فحين حققنا بعض النجاح مع الرجال أخفقنا مع غيرهم ولم يكن في مقدورنا تكوين حركة نسائية فعالة ، وظلت النساء المسلمات - فيما عدا بعض الاستثناءات - معطلات غير قادرات على التربية المنشودة للأطفال ، أو ترتيب شؤون البيت أو تفهّم دور الرجل ودعمه أو تنظيم أنفسهن أو التأثير في الآخرين ، كما أن الأغلبية منهن لا تجيد الاتصال بغيرهن أو التحاور في قضايا المجتمع الأساسية . وعلى حين كانت الأحزاب القومية واليسارية تستغل النساء الى أقصى حد ممكن لتحقيق مكاسب سياسية ، لم يكن بمقدورنا الاستفادة من الإمكانات الهائلة لدى أخواتنا المسلمات . وهكذا ، ظللن - فيما عدا حالات معدودة - خاملات وغير فاعلات ولا قدرة لهن على المساهمة في نشاط الحركة . وفي الوقت الذي ندّعي ونتمنى أن تربي نساؤنا قادة الأمة ورجالاتها ، فإننا لا نبذل أي مجهود من أجل إشراكهن في النشاط أو إعدادهن أو مساندتهن . ويظل هذا الأمر يمثل تناقضاً داخل الحركة ، ولن يتسنى لنا - في الواقع - كسب المعركة إذا كانت نسبة ٥٠ ٪ من طاقاتنا معزولة ومبعدة عن الميدان الحقيقي .

وبالمنطق نفسه لم نبذل إلا اليسير من الجهد في إعداد الأطفال وتنميتهم . فنسبة الأدبيات الإسلامية – مثلاً – الموجهة الى الأطفال لا تزيد عن ٥ ٪ تقريباً ، حيث إننا نتوقع منهم أن يقرأوا الكتب الموجهة الى الكبار ويستوعبوها ويقتنعوا بها . إن تعليم الأطفال وتعليم الناشئة من المجالات التربوية المتخصصة التي يحتاج كل منها الى أدبيات خاصة متميزة ، ولا تزال الحركة تفقد الكثير بإهمالها لهذا الجانب من العمل .

د – نموذج القائد «الشيخ»

تبنت الحركة في بعض الحالات نموذج القائد «الشيخ» ، ذلك البطل الملائكي العالم بكل شيء والقادر على كل عمل ، والذي يقود التنظيم مدى الحياة . وترتبط الحركة بهذا القائد المستديم الذي لا يمكن تنحيته عن كرسي القيادة ، ارتباطاً مصيرياً وبكل أعماله وتصرفاته مهما كانت ، وإذا غاب عن بلده استمر في الإشراف على التنظيم وتسييره بطريقة «التحكم والاستشعار عن بعد» . وفي الاجتماعات يهيمن هذا القائد «الشيخ» على جدول الأعمال ، فيتحدث متى شاء وأنى شاء وللمدة التي يريد ، وفي أي موضوع يختاره ، وهو لا يستعد مسبقاً ولا يدوّن أفكاره أو ملاحظاته . كما أن له الحق أن يرتجل الحديث ويظهر الجميع له الاحترام والأولوية في كل شيء ، بغضّ النظر عما يتطلبه مركزه القيادي من مؤهلات وإمكانات وتخصصات .

وتظل المعضلة الرئيسة التي يواجهها الصف الثاني من القيادة هي من يستطيع أن يخلف القائد «الشيخ»؟ فقد جبل كل عضو منهم على الاعتقاد بأنه لا يساوي شيئاً أمام «الشيخ» ، وهذا التواضع أو الخضوع شرط من شروط تكوينه الإسلامي . فلم يتربوا على حرية الرأي ، ولم يتدرب أي منهم على فنون القيادة من خلال ممارسته للشورى الجماعية ، واحترامه العظيم للشيخ يمنعه من تحدّيه أو مخالفته أو حتى مساءلته ، فضلاً على أن تكون وجهة نظره مخالفة لشيخه ، ويمثل هذه العلاقة أحياناً الشعار الصوفي القائل بأن «المريد أمام شيخه كالميت بين يدي مغسّله» . وهكذا يتحول القرار الملحّ المطلوب من الشيخ في بعض الحالات الى مجرد دعاء فقط . ومن المؤسف حقاً أن نرى الحالة تردّت الى درجة جعلت بعضهم أحياناً يتهمون قياداتهم بمقولة «وافق أو نافق أو فارق» . ونحن لا نتهم جميع من تولوا القيادة بأنهم كانوا على هذا النمط ، ولكننا نجد بعض هذه المواصفات على الأقل في الكثير من القادة والمسؤولين .

علينا اليوم أن نتدارس بجدّية وموضوعية الممارسات والتجارب العالمية الحديثة للفترة المثالية لتولّي القيادة ، فهي تتراوح بين أربع وست سنوات ، قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط ، الأمر الذي يسمح للقائد بمدة أقصاها اثني عشر عاماً . وعند انتهاء فترة تولّي القائد مهام القيادة بإمكانه المساهمة عن طريق اللجان المتخصصة أو كمستشار للقيادة الجديدة له قدره ومكانته ومساهمته .

هـ – غياب المؤسسات

اعتمدت الحركة في نشاطها على الأفراد موكلة المهام اليهم ، الأمر الذي أدى الى عدم الاستقرار وكثرة التغيرات الوظيفية ونقص فادح في تغطية الأدوار . فقد كان العمل القائم على المؤسسات نادراً – إن وجد أصلاً – وكان هناك في المؤسسات المعدودة التي أقيمت افتقار الى التخطيط والعمل بروح الفريق والتنظيم السليم . فلم تتمكن الحركة من تجسيد أهدافها من خلال هذه المؤسسات ، بل أصبح بعضها عبئاً على

الحركة بدلاً من أن يكون عوناً لها . وبالرغم من نجاح الأفراد في الكثير من المشاريع الشخصية الخاصة ، إلا أنهم فشلوا في إنجاح العمل الجماعي ، كما أن الحركة لم تفقه حتى الآن الحاجة الماسة الى صياغة «فقه المؤسسات» في لغة وتصورات عصرية مفهومة . وسيظل عمل الدعوة مقتصراً على الكلام حتى تبرز في بلادنا مؤسسات إسلامية عامة ناجحة ، بما لا يقلّ عن عشر مؤسسات في كل بلد ، قبل أن يحق لنا أن ندّعي الشروع في عملية إقامة المؤسسات بنجاح .

و - النزعة الإقليمية والنزعة القومية

إن الحركة - نظرياً - مقتنعة بوحدة الأمة وعالمية الدعوة ، ولكننا لا نكاد نجد من الناحية العملية أي صدى لهذه المعاني ، إذ إننا نعكس في سلوكنا توجهات وطبائع إقليمية وقبلية واضحة . يظهر ذلك بوضوح في لقاءاتنا حيث يتعلق كل منا بأصدقائه من أبناء جلدته ، وقليلاً ما نختلط اجتماعياً بمن هم خارج دائرتنا المحلية . أما على مستوى القيادات ، فقد توفّر لبعضها لقاءات دورية عالمية لكنها تعثرت كثيراً ، بسبب ما ارتضته لحركتها من أطر وعوائق إقليمية وقومية .

تعتبر هذه اللقاءات أمراً أساسياً لتبادل المعلومات والتجارب ووضع الاستراتيجيات والتنسيق فيما بينها .

ومع اعترافنا بأن أعداءنا يعملون ضدنا وفقاً لخطة عالمية موحدة ، إلا أننا لم ننجح في مواجهتهم من خلال خطة موحدة مماثلة . لقد خدعنا بالمثل القائل : «أهل مكة أدرى بشعابها» متناسين أن الأجنبي المتخصص المتابع قد يعرف اليوم عن بلادنا أكثر مما نعرف ، كما أنه بإمكان بعض الخبراء أن يقدموا لإخوانهم في بلاد أخرى الكثير من النصائح والخبرات التي تفيدهم في عملهم المحلي .

إن العالم ينكمش يوماً بعد يوم ، ومفهوم القرية العالمية يزداد تجسداً ، وهو مفهوم العالمية الذي دعا اليه الإسلام منذ ظهوره ، لكن الحركة لا تزال تنظر الى شؤونها نظرة محلية ، وتعدّ كل منطقة وكأنها معزولة عن بقية المناطق .

ز - غياب التخطيط

إن الحركة غالباً ما تعيش من يوم الى يوم تكافح لمجرد البقاء فقط ، وقلّما أتيحت لها فرصة لوضع خطط مستقبلية سنوية أو خمسية أو عشرية . فهي تدير عملها من خلال مواجهة الأزمات ، وكثيراً ما تتحول الأعمال الروتينية الى حالات طوارىء . لقد أدى غياب التخطيط المسبق الى عدم وضوح في الأهداف ، وسوء توزيع في الموارد ، وخلط في تحديد الأولويات ، وفقدان الرشد في تحديد الوجهة ، ولم يعد بإمكاننا تبّين مواطىء أقدامنا ومدى قربنا من أهدافنا أو اعتماد أسلوب منهجي لتقويم نشاطاتنا . وعليه ، فإننا نمضي غافلين عن نتائج أعمالنا أو تبعاتها غير عابئين بالتخطيط السليم ، وبضرورة الانتقال من مرحلة «عمل ما في الإمكان» إلى مرحلة «عمل ما يجب أن يكون» .

ح - البديل الإسلامي

لقد ظلت الحركة حتى عقد الخمسينات مشغولة بإثبات صلاحية الإسلام ، ثم اتجهت الى تأكيد تفوقه على غيره من الأيديولوجيات ، ولكنها ظلت تتحرك داخل هذه العموميات ، ولم ينضج عملها خارج هذه

الدائرة . فلم نتمكن ، على سبيل المثال ، من توفير البديل في مجال الكتاب الجامعي من منظور إسلامي وهو ما نفتقر إليه في جميع مجالات الدراسات الاجتماعية .

هذا البديل ليس عملاً تطوعياً يقوم به الفرد المتحمس المخلص ، لكنه واجب من واجبات العلماء المتخصصين المتفرغين ، وعلى الحركة أن تنشىء العديد من المؤسسات الأكاديمية المتقدمة التي بإمكانها مزاولة الاجتهاد في هذه المجالات . كما لم يعد من الممكن أن يوكل هذا الواجب الى أفراد من العلماء «النوابغ» وحدهم ، إذ لا بد أن يكون مجهوداً جماعياً . فهو عمل متخصص شاق يستغرق الكثير من الوقت ويتطلب الكثير من التكاليف ، وهو عمل مستمر لا يكفي أن يعتمد على المؤيدين والمتعاطفين ، إنه شرط لا بد منه لبداية النهضة الحضارية العملاقة لهذه الأمة ، وسيظل تفوق النظام الإسلامي من دونه مجرد اعتقاد عاطفي بحت . هناك حاجة الى نموذج إسلامي حي متنور يجذب الغرب والشرق نحو حضارة الإسلام . وهذا ما يفسر إقبال المهندسين والأطباء وعلماء الطبيعة على الحركة أكثر بكثير من إقبال علماء الاجتماع ، لأن العموميات المشوقة تقنعهم بمنطقية الدين وسماحته وأخلاقياته ، بينما يحتاج علماء الاجتماع المتخصصون الى الاقتناع بالتفاصيل . فالعموميات لا تكفي وحدها لجذب هؤلاء الى حظيرة الإسلام . وليس هذا بالوضع السويّ أو السليم ، ولن يمكننا الانطلاق بالحضارة الإسلامية من جديد حتى نرى غالبية قادة الحركة من علماء الاجتماع المتخصصين .

ط – الغايات والوسائل

يعاني بعض الأعضاء قدراً من البلبلة والخلط بين الغايات والوسائل . وكثيراً ما نلاحظ أنّ مصلحة الجماعة أصبحت معياراً للعمل والنجاح رغم أن الجماعة ما هي في الحقيقة إلا وسيلة لخدمة هدف إسلامية المجتمع . وقد أدى ذلك اللبس الى انشغال الجماعة بنفسها أكثر من انشغالها بالمجتمع الذي تقوم من أجل إصلاحه وخدمته . قد يبين تحليل إحصائي تقريبي لتوظيف وقت الأعضاء وأموالهم وجهودهم أنّ حوالى ٧٠ ٪ منها يصرف في معالجة الشؤون الداخلية للحركة ، بينما يخصص ٣٠ ٪ فقط لصالح المجتمع الخارجي . في حين ينبغي أن يكون الترتيب الصحيح عكس ذلك تماماً .

لقد أصبحت الجماعة حزباً مقدساً لذاته ، كما لو كان الحزب قد تأسس من أجل نفسه – الأمر الذي جعله لا يختلف أساساً عن أي ناد رياضي أو جمعية تعاونية تقتصر خدماتها على أعضائها فحسب . وقد أصبحت صورة الحزب عبارة عن مجموعة من الأعضاء تهتم بمصالحها فقط دون اضطلاعها بدور حقيقي لها في المجتمع ككل . ولهذا السبب ، فإن جمهور الناس لا يبدي أي اهتمام أو تعاطف جادّين تجاه ما يقع على الجماعة من ظلم واضطهاد . وتترافق هذه الظاهرة مع فقدان الإسلاميين لما يكتسبونه من المواقع للعلمانيين نتيجة قلّة التعاون بين الحركات والجماعات الإسلامية المختلفة . إن هياكل الحركة التنظيمية قد تقف عائقاً في بعض الأحيان أمام تحقيق أهدافها الجوهرية ، وينبغي التأكيد بدون هوادة على ضرورة تبنّي الحركة لمشكلات الأمة الإسلامية وإيجاد الحلول لها كتحدٍّ مباشر تواجهه الحركة . كما يجب على الحركة توجيه معظم جهودها لمعالجة تلك القضايا كي تطمئن الأمة الى أن الحركة هي حارسها الأمين الذي بإمكانها الاعتماد عليه في الاعتناء بشؤونها عناية كاملة .

ي – أزمة الفكر

يُجمعُ العقلاء المتخصصون على أن العلاقة وطيدة جداً بين طريقة التفكير وأساليب التصرف ومعالجة القضايا ، وإن التفكير الصحيح هو الأساس في كل انطلاقة حضارية ، وهذا من المفردات الأساسية التي ينبغي أن تعيشها الحركة . وبتأمل واقعنا المعاصر نجد أن الحركة لم توفق – بشكل عام – في تحقيق الاتساق والوحدة الفكرية بين أعضائها . ونظراً لتمسك الحركة بالعموميات ، فقد برزت الخلافات الداخلية المتعددة حول الأمور التفصيلية . كما كانت معظم جهود الحركة منصبّة على العمل والنشاط أكثر من اهتمامها بالفكر والثقافة . ومع غياب بعض المواقف الرسمية المعلنة للجماعة تجاه القضايا الرئيسة العامة تكونت لدى أتباع الحركة آراء متباينة أضافت بدورها الى مشكلة التنافر الفكري . والأدهى من ذلك والأمرّ هو أن مواقف وآراء بعض الأحزاب والجماعات العلمانية المعادية تسرَّبت الى الأعضاء لتملأ هذا الفراغ الفكري .

إننا نؤمن أن أزمة الفكر أساساً هي في كيفية تنزيل القرآن والسنّة الى الواقع ، وذلك عن طريق البحث والاجتهاد الأصليين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية المتعددة .

ك – غياب الحوار

يبدو للدارس أن الحركة تثبّط الحوار الفكري على ثلاثة مستويات : داخلياً بين الأعضاء ، ومع الجماعات الإسلامية الأخرى ، ومع التجمعات غير الإسلامية سواء الدينية منها أو العلمانية . وقد نتج عن ذلك بروز المفاهيم المثالية النرجسية بين الأعضاء ، فظلّت الأفكار النظرية بعيدة عن مجالات الاختبار الواقعية العملية . وترتب على غياب الحوار ركود فكري وعجز في الإثراء المطلوب لإنضاج الحركة ، بالإضافة الى سوء الفهم بين المجموعات المختلفة ، الأمر الذي أدى الى غياب الثقة وبروز العداوات بين الطوائف المختلفة في المجتمع الواحد .

ل – إهمال وسائل الإعلام

لقد أهملت الحركة الى حد كبير مجال الاتصال مع العالم المحيط بها . فلم توجه أعضاءها الى سد هذه الفجوة في وقت مبكر ، مما جعل تأثير الحركة في المجتمع أقل مما ينبغي ، ومكَّن منافسيها من السيطرة على وسائل الإعلام ورسم صورة مشوهة للحركة دون أن تتوافر لها الفرصة العادلة للدفاع عن نفسها بشكل فعال . إن الحركة في حاجة الى توجيه عدد كاف من أعضائها للتخصص في مجالات الإعلام . ولقد كان الأولى بنا التنبه لذلك بوجه خاص في الدول التي خاضت فيها الحركة معارك انتخابية ، حيث لم يكن تحركها السياسي على المستوى المطلوب . أما المطبوعات والمنشورات الإسلامية فغالباً ما تكون غير جذابة ، بل في بعض الحالات منفرة ولا يستطيع الصبر على قراءتها إلاّ الأعضاء المتحمسون . أما القراء من غير الأعضاء فيتجنبون الاطلاع على أدبيات الحركة ، ومحدودية انتشار دورياتها مؤشر حقيقي على ذلك . كما تجاهلت الحركة أيضاً توجيه أعضائها من خريجي المدارس الثانوية الى التخصص في المجالات المطلوبة كثيراً ، مثل العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصالات والتعليم والخدمة المدنية والشرطة والقانون ، وكان لغياب هذا النوع من التخطيط أثره الواضح على الحركة ، وقد دفعت ثمنه غالياً .

م - المحاسبة بين القادة والأعضاء

كان المعيار السائد في الحركة - ولا يزال - هو أن القيادة بإمكانها محاسبة الأعضاء وإلزامهم بالطاعة المطلقة في السراء والضراء . إلا أن الحاجة الى محاسبة القادة ظلت أمراً بعيداً عن النقاش والبحث العلمي ، رغم أنها أكثر أهمية . فعندما يعرض مسؤول تقريراً للأعضاء ، فإنه غالباً ما يكون في شكل عموميات ، كقولهم : «كل شيء على ما يرام» و «الدعوة في تقدم» و «إن مستقبل الإسلام مشرق» و «النصر قريب» و«يرونه بعيداً ونراه قريباً» و «عليك أن تقوي إيمانك وأن تقدم تضحيات أكثر» . . و «عليكم بالصبر» . . . وهكذا .

والمهم هنا غياب الأسس العلمية التي يمكن بناء محاسبة الأشخاص عليها . فلا وجود لإحصاءات أو وثائق أو أرقام ، ولا وجود لتحليلات موضوعية - كمية أو نوعية - خاصة ببيانات العضوية أو المطبوعات أو الشؤون المالية ، أو تقارير استطلاع الرأي العام أو التقويم الجماعي أو التنظيمي السليم للأداء . . . ألخ .

وقد يرفض بعض القادة الإجابة عن سؤال ما بدعوى الكتمان والسرية ، في الوقت الذي لا يمكن أن تكون الحركة في وضع سليم إذا لم تخضع قياداتها للمحاسبة الموضوعية بشكل دوري . فلا بد من مواجهة من يتصدى للقيادة بتحديات حقيقية ومطالبته بالرفع من مستوى أدائه . كما أن المساءلة حول الشؤون المالية لها أبعاد أخلاقية داخل الصف وقانونية لدى الدولة ، وعلى الحركة أن تقدم تقارير وبيانات مالية خاصة للمراجعة والتدقيق على أسس منتظمة وسليمة .

ن - ترتيب الأولويات

لو سألنا أنفسنا : هل ننفذ المهام بطريقة أفضل؟ أم نختار المهام الأفضل أهمية لننفذها؟ إن الحالة الأولى تسمى الكفاءة في العمل*، أما الثانية فهي اختيار الأولويات الصحيحة منذ البدء ، وهناك قدر كبير من الاختلاف بين الأمرين ، وكلاهما ضروري . فقد يكون عمل المرء فعالاً وهو يؤدي مهمة ثانوية . إن لترتيب الأولويات أسبقية لأن المهام أكثر بكثير من الموارد المتوافرة للقيام بها . وعليه ، يصبح تحديد الأولويات أمراً ضرورياً وهذا ما يحقق توجيه الموارد القيمة المحدودة - البشرية والمادية - لما يناسبها من القضايا . إن الحاجة لتحديد الأولويات تزداد إلحاحاً وأهمية مع مرور الزمن السريع وتَلاحُق الأحداث . فلا يكفي أن يؤدي المرء الواجبات المهمة ، ولكن عليه أن يؤدي الواجبات الأهم منها أولاً .

س - الجمود التنظيمي

لوحظ أنه بمجرد قيام هيكل تنظيمي للحركة ، يظل على ما هو عليه لفترة طويلة على الرغم من نمو الحركة وتغير ظروف وأوضاع المجتمع وإعادة ترتيب الأولويات . فعلى كل هيكل تنظيمي أن يعكس أسلوب الحركة الحقيقي في العمل كي يحقق الأهداف التي قام من أجلها ، كما ينبغي تعديله حسب الحاجة كي يستوعب التطورات . إن الهيكل الإداري الذي لا يزيد عن كونه وسيلة لخدمة الهدف من الخطأ تقديسه أو رفض تعديله . وكقاعدة عامة ، ينبغي إعادة النظر في الهيكل الإداري التنظيمي كل خمس سنوات .

ع - السرية والعلنية

ضاع وقت طويل في مناقشة ما إذا كان عمل الحركة سرياً أو علنياً ، وكاد يعتبر موقف المرء من هذه

القضية ركناً من أركان الإيمان . وراح كل طرف من الأطراف يبحث في سيرة الرسول (عليه السلام) لدعم وجهة نظره وموقفه . وهذه قضية تنظيمية بحتة ، ولكلا الأسلوبين أصل في الإسلام ، وإنما تحدد الظروف والمعطيات الواقعية مدى صلاحية أحدهما للحركة على المدى البعيد . وهناك حالات لا يتوافر فيها خيار ، إذ إن أوضاع الدولة وظروفها هي التي تملي أسلوب العمل ، ولكن على الحركة أن تكون مفتوحة على الناس كلما سمحت الظروف المحيطة بذلك ، وليس للعمل السري أفضلية أو قدسية إذا ما سُمِحَ بالعمل المعلن . والرأي السليم هو اعتبار العمل العلني القاعدة الأساسية . ولا يلجأ الى العمل السري الا استثناءً ، وحينئذ تطبّق عليه قاعدة (الضرورات تقدر بقدرها) .

ف - القرآن والسلطان

تجد الحركة نفسها - نتيجة للخلفية الاستعمارية للقرن العشرين - في مواجهة مستمرة مع بعض الأنظمة الحاكمة . ورغم إمكانية تسويغ هذا الموقف في حالات عديدة ، فإنه ينبغي ألاّ نعدّه وضعاً طبيعياً بل نعمل على قلبه . إن على الحركة أن تسعى لتغيير هذه الصورة القاتمة ولإيجاد واقع جديد ، كما أنّ النظم الحاكمة يجب أن تقتنع بأن الحركة تنشد الخير والصلاح للبلاد والعباد حكاماً ومحكومين على السواء . إن الأمة هي الخاسر الأكبر في جو لا تسوده الثقة بين الحاكم والمحكوم . وإنما وجدت الحركة من أجل البناء والتنمية والتربية والتعليم والخدمة والإصلاح والإرشاد الى ما هو أفضل ، وينبغي ألاّ ينظر اليها على أنها قوة منافسة على المناصب متعطشة للسلطة ولا تسعى إلا للإطاحة بالحكام .

إن الحكم ليس هدفاً من أهداف الحركة ، وإنما هو وسيلة من وسائلها . وإذا لم تحقق الحركة أهدافها من خلال سلطة حاكمة ، فإن بإمكانها على الأقل تحقيقها جزئياً عن طريق الجماهير بأساليب الديمقراطية الصحيحة الحرة . وعلى الحركة أن تسعى الى تحويل المواجهة الى تعاون ، فالمجابهة لا طائل وراءها عادة ، والتعامل السمح البسيط الهادىء أدعى الى جلب المنفعة كما علمنا ذلك رسول الله (عليه السلام) . وغالباً ما تكون القوى الخارجية المعادية وراء إذكاء العداوة بين جماهير المسلمين وحكّامهم ، وعلى الإسلاميين الواعين رصد مثل هذه الاتجاهات عن كثب والسعي الى تحويل مسار الأمور الى الأحسن كلما أمكن ذلك . إن على الحركة تمثّل مقولة : «لا تخض معركة خاسرة» ، وعليها أن تتجنب أن تُجرّ الى مواجهات ومواقف قبل أن تكون مستعدة لها .

ص - غياب التجاوب الفعال

إن هياكلنا التنظيمية تدار بأسلوب نظام الدورة المفتوحة ، فلا يوجد حرص على التعرف على آثار العمل أو تصحيحه . فقد يسعى بعض العاملين الى نشر الدعوة بدون رصد آثارها وصداها ، واختلط على الكثيرين مفهوم حصول الأجر الآلهي في الآخرة - إن لم يكن في الحياة الدنيا - فنبذوا كل الجهود لتحقيق النتائج والمنجزات في الدنيا . لقد أسأنا مفهوم : علينا العمل والنتائج بيد الله سبحانه وتعالى ، الأمر الذي أدى خطأ الى إهمال التركيز على الأداء والإنجاز ، وأصبح شعارنا : العمل من دون طلب النتائج ، كقول القائل : عليَّ السعي وليس عليّ إدراك النجاح !

هذه الحال شبيهة بحال ربان السفينة الذي يوصل ركاب سفينته الى الشاطىء وهم أموات قد ذوى

التفاعل والاتصال بينه وبينهم . لقد حان الوقت الذي يتوجب فيه على الحركة أن تستخدم أفضل من لديها من المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاتصالات والعمل الجماهيري والعلوم السياسية والعلاقات العامة ، من أجل تمحيص أعمالها وأثر تحركاتها في الناس ومدى تجاوبهم معها . إن هذا النوع من التقويم ينبغي أن يستخدم لتعديل أساليب العمل وتصحيحها والتفاعل مع الآخرين .

وثمة قضية أخرى يتعثر في ميدانها كثير من الخطباء المتحمسين ألا وهي الفرق بين ما ننوي أن نقوله وما يفهمه الناس من مقولتنا ، فعلينا أن نعي أن طريقة تعبيرنا قد لا تتطابق مع انطباعات الناس عنا ، وأن هناك فجوة بين ما نعنيه وما يفهمه الناس من أقوالنا . وهذه الفجوة تساوي مقدار الخطأ الذي يجب أن نقلل منه الى أدنى حد ممكن ، وكلما كانت الفجوة أضيق كان نجاحنا في نقل رسالتنا الى الناس أكبر ، وذلك حسب المعادلة التالية :

تعبيرنا - انطباع السامع = مقدار الخطأ

أو

تعبيرنا - مقدار الخطأ = انطباع السامع

ق - التعصب للحزبية

غالباً ما يكون تشكيل أعضاء الحركة قائماً على الروح الحزبية أكثر منه على جوهر القضايا . ولذا نجد العضو أكثر تعصباً للحزب من انحيازه الى الحقيقة ، وكثيراً ما يميل نحو العاطفة ويحكم على الحق بالناس وليس على الناس بالحق . فهو لم يدرب على التفكير بحرية ، إضافة الى أنه حبيس الآراء ووجهات النظر والأحكام المتحيزة غير الموضوعية .

هذا الوضع يجعل من الصعب على العضو أن يتعامل مع غيره ، ولا سيما ممّن هم خارج الحركة ، بصراحة ووضوح . فهو يجد صعوبة متناهية في التحدث مع أهل العلم ، لأنه لم يتدرب على النظر الى القضايا بأسلوب موضوعي . كما تواجهه الصعوبات نفسها عندما يتعامل مع ذوي الأفكار غير الإسلامية ، فقلّما تشجع الحركة على النقد الذاتي ، فضلاً عن أنها قلما تنقل آراء الأعضاء وانتقاداتهم الى القيادة . بل على عكس ذلك لا يلقى النقد أي ترحيب ، ومن يخاطر برفع صوته قد يتهم بسوء النية أو بانطوائه على بواعث خفية ، وعادة ما يكون الرد على النقد هو التهجم على شخص الناقد بدلاً من مناقشة جواهر الأمور . فقلّما يكون التركيز على ما يقال بدلاً من القائل وتضيع الموضوعية في هذا الخضم ، وكم كبّل هذا الأسلوب من جهود كانت ترمي الى الإصلاح البنّاء الذي نصبو اليه جميعاً .

ر - أدبُ الاختلاف

مما يؤسف له أننا عندما نختلف لا نمتثل للتوجيهات النبوية في أدب الاختلاف ، وبدلاً من أن يصبح الاختلاف رحمة وإثراءً للآراء يحدث التفكك والتعنت ، ويتحول الخلاف الفكري الى اختلاف في القلوب والمشاعر ، وينقلب الحب الى كره وتفقد الجماعة رابطتها ويتدهور حالها ، فتصبح مجموعة من الأفراد الذين لا اتفاق ولا توادّ بينهم . هذا الوضع يحيل أيّ رأي جديد الى تهديد للوحدة ، وتدق نواقيس الخطر عالية على الفور حفاظاً على وحدة الجماعة وسلامتها . إن إيجاد مثل هذا الوضع المتوتر يعطي القيادة المبررات لتعطيل أساليب السلوك الإسلامي واتباع أساليب غير إسلامية ، فتتشبع الأجواء بالغيبة والنميمة

وتشويه السمعة والشائعات والتهم والكذب والاغتيال المعنوي والخلقي للأشخاص . لقد أدت بعض المنازعات بين الإسلاميين الى إراقة الدماء كما حدث في أفغانستان ، وذلك لأننا لم نمتثل للتوجيه القرآني والنبوي ومراعاته في سلوكنا عند الاختلاف . إن التمسك بتوجيهات القرآن وتوجيهات الرسول (عليه السلام) حريّ بأن يضمن لنا النجاح والفوز على خصومنا على المدى البعيد ، تحقيقاً للآية الكريمة : ﴿ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُوا۟ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾﴾ (فصّلت : ٣٤ - ٣٥)

ش - جدول أعمال مطوّل

تقع الحركة من حين الى آخر في فخ مطالبة معارضيها بكل شيء دفعة واحدة ، في حين أننا لم نتمكن بعد من بلورة مطالبنا وترتيبها حسب الأولويات وبالتدريج ، ولم نقدم بعد برنامج عمل متكاملاً يحقق التناسب بين الموارد المادية والبشرية داخل إطار جدول زمني محدد . ويعتقد بعضهم أنه يمكن تحقيق أُنموذج متكامل وناصع للحياة الإسلامية فوراً عند الطلب ، وهم يريدون تحقيق كل شيء في لحظة وإلاّ فلا . وكأن إقامة الدين في المجتمع كصنع القهوة السريعة التحضير (النسكافيه) .

إنهم يخلطون بين الإيمان العقلي والذهني بكلية الرسالة والتطبيق التدريجي لتعاليمها في واقع الحياة . لقد أخفق هؤلاء في التوفيق بين مقولة : «خذوا الإسلام جملة أو دعوه» وبين الحديث النبوي الشريف الذي يقول :

«إنَّ هَذا الدِّينَ مَتينٌ فَأَوْغِلْ فيهِ بِرِفْقٍ»(١).

إن التطبيق التدريجي الهادىء هو ما علمنا إياه رسول الله (عليه السلام) . والدرس الذي يجب أن نعيه هو أن يكون جدول أعمالنا قصيراً وواضحاً ومختصراً ، وبمجرد الانتهاء منه يوضع جدول أعمال زمني آخر مدروس . . . وهكذا . لقد نجح الشيوعيون والقوميون في تطبيق هذا الأسلوب بفاعلية في الوطن الإسلامي ، وكانت شعاراتهم بسيطة وجذابة ونفاذة ، فرسخت في ذاكرة الناس لشدة اختصارها ووضوحها ، وكان من بينها :

- «نريد خبزاً» .
- «ارفعوا الأجور» .
- «لا بطالة بعد اليوم» .
- «نطالب بتقليص ساعات العمل» .
- «وفِّروا الخدمات الصحية المجانية» .
- « نطالب بتحسين ظروف العمل» . . . الخ .

ثالثاً : التفاتة الى القرن الرابع عشر

إن نظرة منصفة الى رصيد الحركة تؤكد بلا شك أنها بذلت جهوداً مضنية كثيرة ، إلا أن خصومها كانوا

(١) مسند أحمد بن حنبل .

أحياناً يخطفون حصاد عملها . . . وهذا ما يتضح في حركات التحرر في الجزائر ومصر وليبيا وباكستان وغيرها .

إن المكتبة الإسلامية بوضعها الحالي تخرّج المسلم الساكن الذي قد يكون صالحاً في نفسه إلاّ أنه غالباً ما يكون متمسكاً بالحرفيات والنصوص في نظرته الى الحياة . فقد أخفقنا في تكوين الداعية المصلح المتحرك المؤثر في غيره . فقد كان رسول الله (عليه السلام) يدعو ربه أن يهدي الى الإسلام زعماء قريش فقال :

«اللّهمَّ أعِزَّ الإسْلامَ بِأحَبِّ هٰذيْنِ الرَّجُلَيْنِ»[1] يعني عمرو بن هشام أو عمر بن الخطاب .

كان (عليه السلام) يدعو لقادة قريش في صلواته أن يهديهم الله الى الإسلام من أجل أن تنتصر الدعوة . أما اليوم ، فنشاهد عكس ذلك ، إذ غالباً ما تكون النتيجة إهمال العناصر النشطة الذكية في الجماعة التي عجزت عن استيعابهم والتعامل معهم . إنهم كالثمار التي تسقط من شجرتها فتظل على الأرض ، لأن الشجرة لم تعد قادرة على حملها . كما ينقص الحركة الغربلة وتصنيف القدرات ، فبينما يتمكن الأعضاء اللامعون من التأهل والتخرج والانطلاق من الحركة يستمر قليلو الحيلة والقدرة في صفوفهم الى الأبد ، فيصبحون عبئاً ثقيلاً على الحركة في تنظيم ثقيل الرأس لا يتجاوب بسرعة وفاعلية مع الاحتياجات العاجلة الملحة . إن الحركة ليست وحدها في الميدان ، فهو يعج بالتحديات والمنافسين ، وعليها أن تبلور سياستين استراتيجيتين للتعامل مع التنظيمات الأخرى الإسلامية وغير الإسلامية . كما يجب عليها أن تقلع عن فكرة أن يكون كل شيء تحت اسم واحد وسقف واحد ومركز واحد وكيان واحد ، وعليها أن تسعى للتأثير وحسن التوجيه أكثر من سعيها للتملك والاستحواذ . ومن المفيد جداً أن توكل بعض الأعمال الى غيرها كلما كان بإمكانهم القيام بها . فالإسلام ليس حكراً على أحد وهو دين للجميع وليس لأي جماعة أن تدّعي لنفسها وحدها الحق المحتكر فيه . إن استعداد بعض العاملين وحماسهم للعمل والتضحية لا يعطيانهم تفويضاً مفتوحاً للهيمنة على أعمال الحركة ، بغضّ النظر عن كفاءاتهم وفاعليتهم . فإذا كان أداء هؤلاء جيداً فستؤول إليهم طبيعياً قيادة الحركة بجدارة ، وإلا فينبغي أن نستبدل بهم من هم أصلح منهم .

﴿ ... وَإِن تَتَوَلَّوْاْ يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوٓاْ أَمْثَٰلَكُم ﴾(سورة محمد : ٣٨) .

وفي الوقت الذي ينبغي على الحركة أن تكسب الرأي العام ، فإنه من المهم ألا تسلم قيادتها له ، بل ينبغي أن تكون لديها خططها واستراتيجياتها الخاصة بها والتي تستطيع من خلالها ترشيد الرأي العام وتشكيله وتوجيهه والتأثير فيه . أما التعامل مع الغرب ، فقد رسم له بعض المفكرين صورتَين متناقضتين : فهو إما جنة وإما جحيم . الحقيقة هي أن الغرب ليس هذا ولا ذاك ، وأن لديه خصائص إيجابية وأخرى سلبية ، وينبغي علينا كمسلمين أن نتحرى الإنصاف في جميع الأحوال حيث يعلمنا الله سبحانه وتعالى :

﴿ ... فَأَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ ... ﴾ (سورة الأعراف : ٨٥)

﴿ ... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... ﴾ (سورة المائدة : ٨)

(١) مسند أحمد بن حنبل وسنن الترمذي

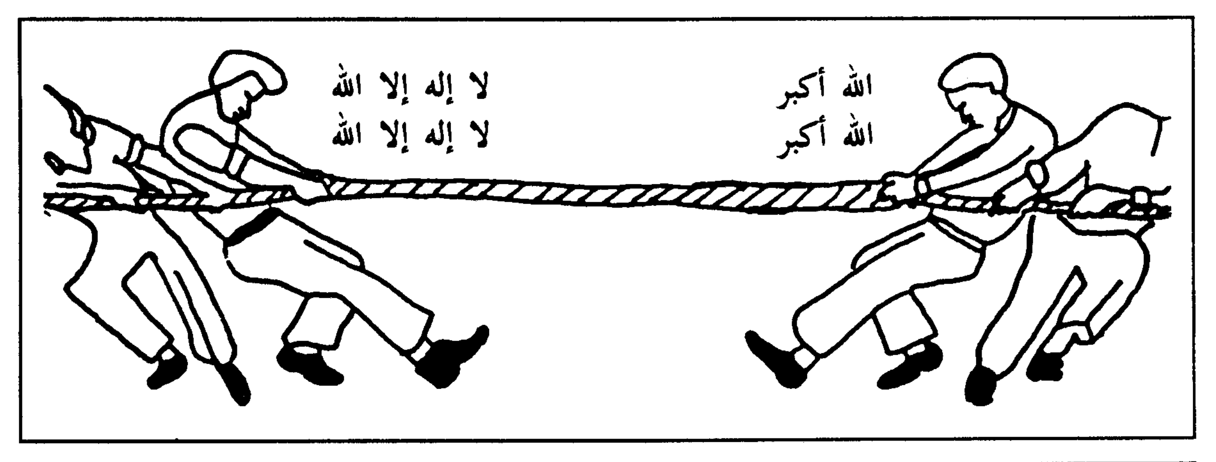
إن منهج الحياة في الغرب يحيل الحرام جذاباً مغرياً سهل المنال ، بينما نجعل نحن المسلمين الحلال أمراً عسيراً منفراً وصعب المنال . ومن هنا ، فإن على الحركة أن تقلع عن تهربها من حل مشكلات المجتمع بمجرد إصدار الفتاوى ، وأن تتبنى أسلوب طرح البدائل والحلول المستديمة . ففي الوقت الذي ندعو فيه الناس الى الإقلاع عن الحرام ، علينا أن نوفر لهم البديل الحلال . لقد أخفقنا حتى الآن في تطوير برامج تلفزيونية أو إذاعية تلتزم الحلال . إن مجال التسلية مفتوح أمام العاملين للإسلام على مصراعيه ، لكن الجهود التي بذلت فيه حتى الآن لا تكاد تذكر . ويمكننا القول باختصار إن الغرب لديه بضاعة رديئة يتولى عرضها باعة مهرة ، ولدينا بضاعة ممتازة يتولى عرضها باعة خائبون . ومع أن نظام الحياة الغربية معرَّض للانهيار الخلقي ، فإن العلمانيين يعملون بلا هوادة لإصلاحه وتصحيح مساره . فهم كمن يقود سيارة قديمة تتهالك يوماً فيوماً ويقوم ركابها – وكلهم من المهندسين والميكانيكيين المهرة – بترميمها وإصلاحها دوماً . أما نحن فإننا نقود سيارة جديدة مستوردة دون أن تكون لدينا أية معرفة بكيفية عملها وصيانتها ، وبمجرد أن يصيبها عطل بسيط نصاب بالشلل المزمن .

إن التحدي الذي تواجهه الحركة هو اجتياز اختبار استعلاء الإيمان وإثبات تفوق الفكر الإسلامي سيادته في المجالات المختلفة وطرح النموذج العلمي للبديل الإسلامي . فقد يفي بالغرض في هذا الصدد إنجاح مشروع تجريبي إسلامي ولو كان صغيراً . هذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجه الأمة في القرن الخامس عشر الهجري .

رابعاً : أسئلة لا بد منها !

أ – لعبة شد الحبل

هناك من يدّعي أن غالبية شعوب العالم الإسلامي لا تعرف الجد في العمل وهذا سبب فشلها . لكن ما قولنا في المسلمين الجيدين الذين يعملون بكل جد؟ ما بالنا نجد معظمهم غير منتجين؟ إن مشكلة هؤلاء هي مشكلة توجهات وميول وافتقاد روح الفريق في العمل وانحراف منهج التفكير . فقد ترى أفراد المجموعة الواحدة يؤدون أعمالهم بكل جد لكن في اتجاهات متعارضة ، الأمر الذي يجعل محصلة جهودهم النهائية أقرب الى الصفر ، بل قد تكون محصلة سلبية في بعض الأحيان .



إن لكل عمل إسلامي حجمه واتجاهه كما نقرأ في الرياضيات عن الكمية الموجهة . فإذا لم يتوافق عمل فرد ما مع عمل غيره توافقاً وثيقاً وفي إطار خطة واضحة مع وضوح اتجاه العمل ، فإن النتيجة ستكون محدودة رغم الجهود التي قد تبذل في ذلك . وإذا ما استطردنا في تصيّد أخطاء بعضنا البعض وإهمال الإسهامات الإيجابية للآخرين والتقليل من أهمية إنجازاتهم ، فلن نتقدم ولن نحقق من أهدافنا شيئاً مذكوراً . لا بد أن نسعى للتخلي عن الشعور بأننا نحن فقط على صواب وأن غيرنا دائماً على خطأ ، ويجب علينا الاعتراف لكل العاملين في الحقل الإسلامي بدورهم ، وأن نسعى جميعاً الى تنسيق الجهود ، ونبذ التجريح والقدح بعضنا ببعض .

ب - الوضع الراهن : هل هوالأسوأ أم الأحسن؟

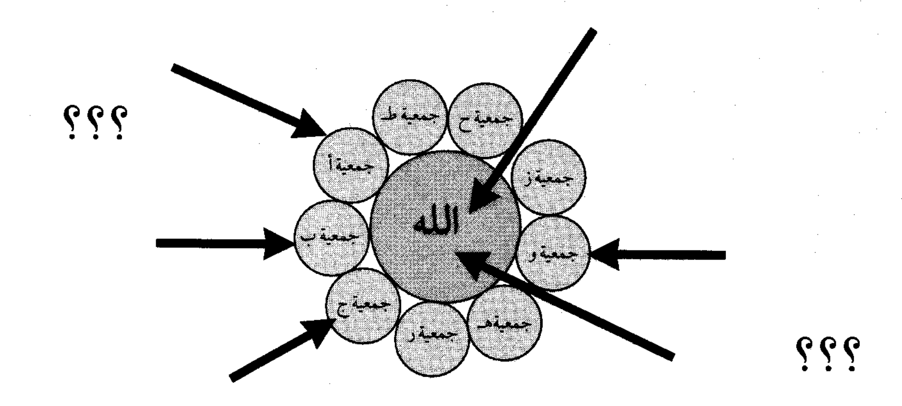
كثيراً ما يقال : «إن وضعنا الحالي هو أسوأ ما يمكن أن نصل إليه ، ولا يمكن العمل في مثل هذه الظروف ، وأنّ علينا أن ننتظر وجود بيئة أفضل وأكثر قابلية للعمل» . والواقع أن الظروف في عدد من البلاد الإسلامية قد تدهورت خلال العقود الأخيرة إلا أن على الداعية أن ينطلق من اعتبار أن ظروفه الراهنة هي أفضل ما هو متاح له ، ومن واجبه إنجاز أكبر ما يمكن إنجازه فيها . فنحن لا نعلم الغيب ، وليس في وسعنا أن نعلم بيقين الى متى ستستمر الأحوال على ما هي عليه اليوم . وتحضرني هنا نكتة ذلك المتفائل الذي سقط من الطابق العشرين في أحد المباني العالية ، وحينما مر بالطابق السابع سأله أحدهم من النافذة : «كيف حالك الآن؟» ، فأجاب : «أنا بخير حتى الآن» ! !

إن تفاؤلنا المتحفظ حول مستقبل الدعوة شبيه بشعور نبيّ الله موسى وأخيه هارون عليهما السلام تجاه فرعون كما يصفه القرآن : ﴿ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ (٤٣) فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (٤٤) ﴾ (سورة طه)

فلسنا بأفضل من موسى وهارون عليهما السلام ، وليس الناس اليوم بأسوأ من فرعون ، وعليه ينبغي ألا نفقد الأمل ولا نيأس من أوضاعنا الحالية .

ج - الولاء لله أم للأسماء؟

بإمكان كل من يعمل في الحقل الإسلامي أن يتحرك من خلال أي منظمة أو مجموعة ، بشرط أن يظل ولاؤه الحقيقي للّه سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً . ويجب ألا تكون أسماء التنظيمات أو الجماعات حائلاً بيننا وبين الولاء للّه سبحانه وتعالى .



قد تستدعي أسباب استراتيجية أو تكتيكية تشكيل هيئات مختلفة أو إلغاء أو تغيير هياكل تنظيمية موجودة ، وينبغي ألا تختلط مفاهيم وسائل التنظيم بغايات العمل الإسلامي . يبالغ بعضنا أحياناً في الحماسة للأسماء والعناوين ، لكننا يجب أن ندرك أنها مجرد وسائل ، وأن الهدف هو الفوز بقبول الله وحده لأعمالنا خالصة لوجهه الكريم . إن في إضفاء قدسية روحية على منظماتنا خطراً بالغاً قد يتعدّى بهذه المنظمات الى أكثر مما هو مقصود منها فعلاً. وها نحن نقرأ في سورة يوسف قوله تعالى : ﴿ (٤٠) مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِۦٓ إِلَّآ أَسْمَآءً سَمَّيْتُمُوهَآ أَنتُمْ وَءَابَآؤُكُم مَّآ أَنزَلَ ٱللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَٰنٍ ۚ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ ۚ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّآ إِيَّاهُ ۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (سورة يوسف).

لقد ألحقت هذه الظاهرة ولا تزال بأمتنا ضرراً شديداً ، ويعود ذلك الى قصورنا في فهم الهدف الأسمى لأعمالنا .

خامساً : الرصيد

كثيراً ما نأخذ الأمور وكأنها مسلّمات وننسى الفوائد الجليلة التي قدمتها لنا الحركة الإسلامية خلال القرن الرابع عشر الهجري . وأقل ما يقال لصالح الحركة هو أنها أدت دور حماية الإسلام والمسلمين ورفعت راية الدعوة الإسلامية عالية على الرغم من كل الصعوبات . ولا شك في أن الحركة وقفت كقلعة شامخة ضد الهجمات الخسيسة من اليمين ومن اليسار ، وفي الوقت الذي كانت فيه الحركة القومية خاوية ومفلسة عقدياً وأخلاقياً ، قدّمت الحركة الإسلامية إثراءً للأمة بالحصانة والقوة الروحية الواعية واللازمة لثباتها على صراط الله المستقيم . كما عملت الحركة بكل جهدها للحفاظ على هوية الأمة الإسلامية ، التي كادت أن تتفكك الأمة بدونها وتذوب في نزعات مختلفة ، من اشتراكية ورأسمالية ومادية وعرقية وقومية .

ويمكننا أن نقول بشيء من الثقة إن الحركة الإسلامية قد تفوقت على جميع الأحزاب والاتجاهات غير الإسلامية . فقد تصدرت الحركة الجهاد ضد كل مستبد وظالم ، وحملت لواء محاربة الشر والفساد ودفعت مقابل ذلك تضحيات باهظة من سجن وتعذيب واستشهاد ، وتصدت الحركة للطغاة والمعتدين وقالت لهم : «ظلمة أنتم تستعبدون الناس ، وعليكم أن تتنحّوا وتعطوا الناس حرياتهم» . وقد ذهب عدد كبير من الإسلاميين ضحية هذا الموقف وتعرضوا لأشد أنواع الاضطهاد والتعذيب والتشريد .

لقد بذل أتباع الحركة المنكرون لذواتهم أقوى الجهود لمقاومة الاستعمار بمختلف أنواعه في كل من فلسطين والجزائر وأفغانستان وكشمير وقبرص وغيرها ، ويرجع ذلك بكل وضوح الى روح الإخلاص والتضحية والولاء الشديد لدى أتباع الحركة المؤمنين .

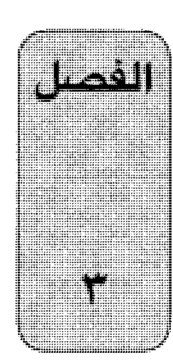
إن اليقظة التي يشهدها العالم الإسلامي اليوم إنما تعود أساساً الى جهاد الحركة الإسلامية الذي لم يتوقف . ولم تكن هذه الصحوة محلية أو خاصة بمجموعة معينة من الناس ، وإنما جاءت شاملة في طبيعتها ، واكتسحت الحركة الإسلامية دولاً عديدة مثل ماليزيا وبنغلادش وباكستان وأفغانستان وإيران

وتركيا ومصر والسودان وتونس والجزائر ، ولم تخل أية بقعة إسلامية من آثار الموجة العارمة هذه . ويكفي أن نسجل هنا أن وجودنا اليوم كإسلاميين إنما هو نتيجة مباشرة للحركة الإسلامية العالمية ، ولله الفضل والمنّة .

وفي الوقت الذي نحكم فيه بعدم نجاح حركات التغريب القومية والعلمانية والشيوعية في القرن العشرين ، فإننا نشعر بثقة كبيرة في أن الحركة الإسلامية قد أحرزت تقدماً خلال القرن الرابع عشر الهجري مما يجعلها في عداد من اجتازوا الامتحان بنجاح .

إن الحمد كله لله ، وإليه نتجه بالدعاء أن يسدد خطانا على صراطه المستقيم في القرن الخامس عشر الهجري .


الخط البياني الزمني لتاريخ التدريب
١٩٦٣
تأسيس اتحاد الطلبة المسلمين في الولايات المتحدة وكندا
١٩٦٩
تأسيس الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية
١٩٧٢
تأسيس الندوة العالمية للشباب الإسلامي
١٩٧٣
اتحاد الطلبة المسلمين يبدأ مشروع التدريب القيادي بقرار من لجنة «التخطيط وإعادة التنظيم» بالاتحاد
١٩٧٥
تشكيل الأمانة العامة لاتحاد الطلبة المسلمين
١٩٧٦
تأسيس جمعية الدراسات الإسلامية الماليزية بمشاركة أنور إبراهيم في مدينة بيوريا بولاية إلينوي
نشر أول تقرير عن برنامج التدريب في الاتحاد بأمريكا
١٩٧٧
تشكيل فريق عمل لإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية
١٩٨١
تأسيس المعهد العالمي للفكر الإسلامي
١٩٨٣
تأسيس الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية
١٩٨٩
صدور تكليف من «الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية» و«المعهد العالمي للفكر الإسلامي» بكتابة دليل للتدريب
١٩٩١
نشر دليل التدريب القيادي باللغة الانكليزية
١٩٩٢
صدور الطبعات الملاوية والتركية
١٩٩٣
صدور الطبعة الأردية
١٩٩٤
صدور الطبعات العربية والفرنسية والبرتغالية



أهـــــــدافنـــــــا

أولاً : التدرج التاريخي

أ - مشيئة الله في جعل خليفة في الأرض
ب - المعرفة
ج - الامتحان
د - الأنبياء قدوة للبشر

ثانياً : مسار العمل

أ - مهمتنا
ب - الإصلاح والإحسان والإتقان
ج - الهدف
د - الوسائل

أولاً : التدرج التاريخي

إن أهداف برامج الإعداد القيادي ليست تكوين مسلمين جدد ، لأننا نفترض أن الأعضاء ملتزمون بالإسلام ويمارسونه ويسعون إلى بذل المزيد من أجل قضاياه الحقة .

وتاريخ وجود الإنسان على هذه الأرض كما أورده القرآن الكريم يلقي أضواء هامة على أهدافنا في هذا الوجود .

أ - مشيئة الله في جعل خليفة في الأرض

يروي القرآن الكريم قصة الخلق فيقول :

﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠) ﴾ (سورة البقرة)

إن تركيز الملائكة في سؤالهم على الإفساد ونشر الشر وسفك الدماء أمر له أهميته . فتلك أفعال تناقض جميعها الإصلاح المتمثل في بناء الحضارة وإعمار الكوكب .

ب - المعرفة

كان من أول ما فعله الله سبحانه وتعالى لآدم عليه السلام بعد خلقه هو :

﴿ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴾ (سورة البقرة).

لقد علّم الخالق سبحانه وتعالى آدم «أسماء كل شيء» وهو الشرط الأساسي والجوهري لامتلاك قوة العقل التي من دونها لم يكن بإمكان آدم ولا الملائكة التعرف على شيء .

ج - الامتحان

أخفق آدم وحواء في الامتحان الذي تعرضا له في الجنة إذ يقول الله تعالى : ﴿ فَأَزَلَّهُمَا ٱلشَّيْطَٰنُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ ۖ وَقُلْنَا ٱهْبِطُوا۟ بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ ۖ وَلَكُمْ فِى ٱلْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَٰعٌ إِلَىٰ حِينٍ ﴿٣٦﴾ فَتَلَقَّىٰٓ ءَادَمُ مِن رَّبِّهِۦ كَلِمَٰتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلتَّوَّابُ ٱلرَّحِيمُ ﴿٣٧﴾ ﴾ (البقرة : ٣٦ ، ٣٧)

﴿ قُلْنَا ٱهْبِطُوا۟ مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾ (سورة البقرة)

لقد كان اتّباع البشر للهدى أو للضلال امتحاناً لهم ، والحديث عن هذا الموضوع كثير الورود في القرآن الكريم :

﴿ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ ﴾ (سورة الملك)

﴿ أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓا۟ أَن يَقُولُوٓا۟ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴾ (سورة العنكبوت)

﴿ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ ٱلْمُجَٰهِدِينَ مِنكُمْ وَٱلصَّٰبِرِينَ وَنَبْلُوَا۟ أَخْبَارَكُمْ ﴾ (سورة محمد)

د - الأنبياء قدوة للبشر

كيف نُعدّ أنفسنا لامتحان الحياة ونجتازه؟ إن المعرفة وحدها لا تكفي وإلا لكانت الكتب السماوية كفيلة بتحقيق هداية البشر . ولكن هنالك حاجة إلى نموذج عملي يبيّن للناس كيف تكون الهداية . وقد كان أنبياء الله عليهم السلام هم ذلك النموذج . ففي سيرتهم نرى كيف تترجم المعاني والقيم إلى واقع وممارسة عملية .

كما زود الله الأنبياء بالحكمة وهي عين الصواب في تطبيق العلم .

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾ ﴾ (سورة يوسف)

وبنظرة عامة في كتاب الله نجد أن القرآن الكريم قد حدَّد رسالة الأنبياء بأنها التبليغ عن الله سبحانه وتعالى بكل وضوح :

﴿ وَمَا عَلَيْنَآ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ ﴿١٧﴾ ﴾ (سورة يس)

﴿ فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ ﴿٢٢﴾ ﴾ (سورة الغاشية)

﴿ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ ﴿٩﴾ ﴾ (سورة الأعلى)

﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾ ﴾ (سورة النحل)

إن الأنبياء يؤدون مهمة رئيسة جليلة تقوم على الإنذار الواضح والتبيين والشرح بالحكمة والموعظة الحسنة والنقاش بأفضل الأساليب . فهم يذكّرون بالحق ولا يستخدمون القوة لتأدية مهمتهم كما أنه ليس بوسعهم هداية الناس لأن الهدى من عند الله وحده .

﴿ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِ ۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ ۚ فَمَن يَكْفُرْ بِٱلطَّٰغُوتِ وَيُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ فَقَدِ ٱسْتَمْسَكَ بِٱلْعُرْوَةِ ٱلْوُثْقَىٰ لَا ٱنفِصَامَ لَهَا ۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٥٦﴾ ﴾ (سورة البقرة)

﴿ إِنَّكَ لَا تَهْدِى مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَهْدِى مَن يَشَآءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ ﴿٥٦﴾ ﴾ (سورة القصص)

ثانياً : مسار العمل

أ - مهمتنا

تبيّن الآية التالية دورنا ومهمتنا في الحياة ، إذ نقول :

﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ۖ وَسُبْحَٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٨﴾ ﴾ (سورة يوسف)

فهكذا يؤكد الرسول نهجه : الدعوة إلى الله بوضوح وعلى بصيرة هو ومن معه . وينبغي أن تكون استراتيجيتنا في التدريب هي إعداد الفرد لبلوغ حالة البصيرة هذه . كما ينبغي أن يكون هدف الأفراد في الحياة هو ما عبّر عنه الأنبياء من قبل ألا وهو الصراط المستقيم . ولما كان محمد (عليه السلام) هو خاتم الأنبياء والمرسلين ، فإن واجب القيام بالمهمة التي حددتها الآية أعلاه يقع على أتباعه ونحن منهم . وإذا كانت الآية موجّهة للرسول وأتباعه عموماً ، فإن الآية التالية تخصّ شباب الدعوة أنفسهم :

﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَا إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴿٣٣﴾ ﴾ (سورة فصلت)

وبناءً عليه ، فإن رسالة الداعية هي :

- الدعوة إلى سبيل الله .
- العمل والتصرف بأحسن الوجوه .
- إعلان الانتماء إلى جماعة المسلمين .

والنقطة الأخيرة تلغي إمكانية أن يصبح الداعية فرداً منعزلاً متعالياً على غيره . بل على العكس من ذلك ، على الداعية أن يسعى لتحقيق التغيير في المجتمع وأن يسهم فيه . فكل برامج الإعداد وتزكية النفس إنما تهدف إلى جعله أداة في عملية التحول الاجتماعي ، وهذا ما تشير إليه أكثر من آية في القرآن الكريم :

﴿ لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِۦ يَحْفَظُونَهُۥ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ ... ﴿١١﴾ ﴾ (سورة الرعد)

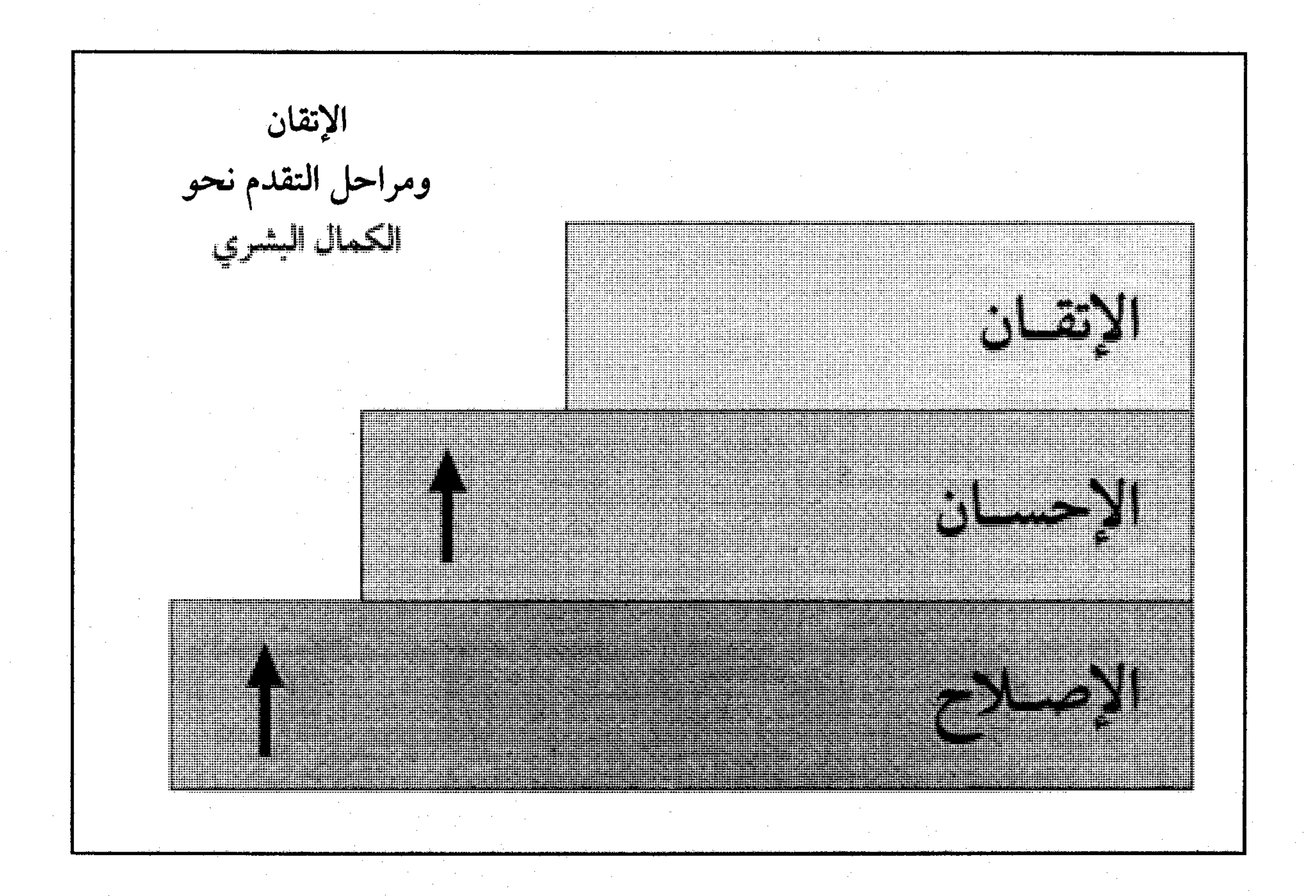
ويكمن جمال التعبير في قوله : «أنفسهم» بالجمع وليس بالمفرد . إن وجود الأفراد المبدعين المبرّزين في مجتمع ما لا يكفي وحده ، ولكن على هؤلاء الأفراد العمل متكاتفين وبروح جماعية فعّالة كي يبلغوا أقصى درجات الامتياز ويغيّروا ما بأنفسهم جمعاً لا أن يغيّر كل واحد ما بنفسه بمفرده وعلى حدة .

ب - الإصلاح والإحسان والإتقان

إن برنامج التدريب يؤهّل الفرد للتقدم عبر مراحل هذا الدين وهي : الإسلام والإيمان والإحسان والإتقان ، وأن يجتهد دائماً من أجل بلوغ مستويات أعلى بشكل مطّرد . فبعد أن يتحقق الإيمان في نفس المرء نجده يحرص على الفرائض ، ثم يسعى للوصول إلى درجة الإحسان ، والإحسان معناه الاستمرار في تحسين الأداء ، وهو عملية متواصلة تشمل الإصلاح ، وهو نقيض الإفساد في العمل .

وها هو نبي الله شعيب يلمح إلى الإحسان في جهده مع قومه إذ يقول لهم (إنْ أريد إلاّ الإصلاح) :

﴿ قَالَ يَٰقَوْمِ أَرَءَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّى وَرَزَقَنِى مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۚ وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ۚ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾ ﴾ (سورة هود)



فكلما واجه الانسان موقفاً صعباً كان عليه أن يستخلص منه أفضل ما فيه وأن يسعى إلى الإحسان والإصلاح في أمره طبقاً لما أخبر الله به رسوله (عليه السلام) إذ قال :

﴿ وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ ﴾

(سورة فصلت)

ج - الهدف

تدلنا الآيات القرآنية الواردة أعلاه على هدف الدعوة ووظيفتها ألا وهما «إعداد قادة إسلاميين نشيطين واعين يتولون ريادة التغيير على بصيرة في المجتمع عن طريق كسب العلم والمعرفة والحكمة وممارسة فن الدعوة بفهم ووعي ومن خلال علاقات متينة وفعالة» .

د - الوسائل

ولتحقيق هذا الهدف يقدّم برنامج الإعداد والتدريب فرصة قيّمة تزيد من التزام المتدربين وترفع من مستوياتهم العلمية وتطور مهاراتهم في الاتصال والإدارة والتخطيط . كما يؤكد برنامج التدريب على تقوية

قدرات الدعاة البدنية والإبداعية وتنمية الروح الجماعية وتعزيز السمو الروحي وتربية التوجهات الإيجابية التي تعالج القضايا وتقدم الحلول . كما يهدف البرنامج إلى نقل الخبرات من الكبار إلى من هم أصغر منهم سناً بشكل مكثف ومركز .

ونأمل أن يبدأ منفذو البرنامج من حيث انتهى سلفهم ، متجنبين أخطاءهم ، ومضيفين استراتيجيات جديدة بدلاً من الوقوف عند القديم والتشبث به . كما نجد أن برنامج التدريب يسعى أساساً إلى تربية جيل يعرف أولويات عمله ويكون طرفاً في الحلول ، لا جزءاً من المشكلات .

الباب الثاني

مفاهيم قيادية

يتركز تكوين الداعية في تعليمه ممارسة القيادة بين أقرانه وعلى مستوى الناس عامة في المجتمع الكبير . والقيادة هي جزء من الشخصية الإسلامية ، إذ يخبرنا الرسول (عليه السلام) فيقول :

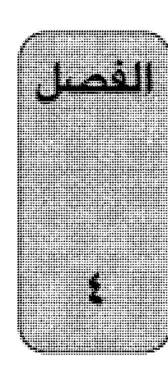
«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»(١)

ويتناول هذا الجزء مواد مختارة للقيادة ابتداءً بمناقشة المفهوم الإسلامي لها . يلي ذلك مناقشة حول حل المشكلات وصناعة القرار وكيفية التنفيذ والتخطيط والتقويم والعمل الجماعي . وكل هذه البنود تغطي أساسيات القيادة ، ومن شأن الدليل أن يعدّ المستخدم له للعمل الحركي ولمزيد من التدرّب القيادي في هذا المجال .

(١) الشيخان ، سنن الترمذي وسنن أبي داؤود .

الباب الثاني

مفاهيم قيادية



القيادة في الإسلام

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تعريف القيادة : مسؤولياتها وحدودها .
- تعريف خصائص القادة وسلوكهم .
- فهم النموذج الإسلامي للقيادة .
- ممارسة قيادة إسلامية أكثر فعالية .

أولاً : تعريف القيادة

القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثِّهم على العمل باختيارهم» . والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد . وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم ، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة . ومهما كان الأمر ، فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعاً وعلى المستوى البعيد .

والقيادة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين ، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة . والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ في تحديد أهداف الجماعة وبلورتها وتحقيقها . والقائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف وليس الشخص الذي يناور ليتصدر الناس .

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المبادىء الأساسية التالية :

١ - فهي قوة تتدفّق بين القادة والجنود بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الجنود بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حدّدها القادة .

والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والجنود في آن واحد .

٢ - وهي قوة تتفاعل - أخذاً وعطاءً - مع المحيط والجو العام الذي تعمل فيه والوسائل التي تستخدمها ، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة .

٣ - وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف . قد ترتفع درجة نشاطها وقد تنخفض لكنها لا تهمد ، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق .

٤ - والقيادة توظيف المبادىء والوسائل والأساليب من أجل غايات محددة واضحة ومتناسقة .

ثانياً : القيادة الفعالة

أ - ما هي القيادة الفعّالة؟

القيادة الفعّالة هي ابتكار الرؤى البعيدة الرحبة وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون وتحفيز الطاقات من أجل العمل ، والقائد الناجح هو الذي :

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية .
- يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى .
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعدّ تعاونها أو تطويعها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إيجاد التحرك الدافع .

● يعبىء الحوافز التي تحرك النواة الرئيسة للعمل من حوله ، والتي يعدّ تحرّكها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة .

إن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على التفاعل بين عوامل وخصائص بيولوجية واجتماعية ونفسية معقدة ، كما ينبغي أن توظّف هذه الإمكانات في ممارسات ناجحة . فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية ، لكنه لا يمارس القيادة . وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة ، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد .

ب - القادة والمشرفون والأتباع

يوجه القائد من حوله نحو الأهداف من خلال التحفيز الاختياري والقدوة الشخصية . أما المدير فينجز العمل بحكم سلطته الرسمية العليا في السلم التنظيمي .

والقائد الحصيف يدرك أن عليه أن يكون جندياً ناجحاً أيضاً ، فهو نفسه مسؤول أمام غيره سواء أكان ذلك فرداً أم مجموعة ، وعليه الالتزام تجاههم بالطاعة والامتثال . وعلى الجندي الناجح أن يتفادى التنافس مع قائده وأن يظهر له الإخلاص والولاء الشديدين في جميع تصرفاته وأن يواجه قائده وأفكاره وتصرفاته بالنقد البنّاء .

وتربط القادة والأتباع علاقة محددة هادفة لها غاياتها ومراميها ، وعلى القائد أن يسعى دائماً لخير جنوده ورعايتهم .

ثالثاً : خصائص القائد الإسلامي

يقول النبي (عليه السلام) : «**سيد القوم خادمهم**» .[1] أي أن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها ، ممّا يعني أن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخرين ومساعدتهم للسير نحو الأمام . والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي :

أ - الولاء

إن ولاء كلٍّ من القائد والأتباع للّه سبحانه وتعالى .

ب - الأهداف الإسلامية الكبرى

لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف المنظمة فقط ، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً .

---

(١) سنن الديلمي وسنن الطبراني .

ج - الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي

لا يمكن أن يرتفع القائد فوق واجب الالتزام بأوامر الإسلام ونواهيه ، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بفرائض الشريعة . كما أن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عنه .

د - الأمانة الموكلة

يمارس القيادي المسؤول سلطاته كأمانة من الله له وما يترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة . ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى وأن يبدوا الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهم إذ يقول :

﴿ (٤١) ٱلَّذِينَ إِن مَّكَّنَّٰهُمْ فِى ٱلْأَرْضِ أَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِٱلْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ... ﴾
(سورة الحج)

رابعاً : مبادىء أساسية لممارسة القيادة

هناك ثلاثة مبادىء أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي : الشورى والعدل وحرية التفكير .

أ - الشورى

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية . لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومَن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة ، إذ قال تعالى :

﴿ (٣٨) وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ (سورة الشورى)

كما وجّه القرآن النبي (عليه السلام) نفسه للتشاور مع أصحابه فقال :

﴿ (١٥٩) فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران)

والشورى تمكّن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار وتحكم سلوك القائد وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية .

والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور . فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها ، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك ، طبقاً لحجم العمل واحتياجاته والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة . وعلى القائد أن يلتزم

بما تحدده الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذه . وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لكي يفرض آراءه الشخصية أو يخالف القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى .

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى :

١ - يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسؤول .

٢ - للقائد أن يبتّ في الأمور التي تستدعي قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسؤولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي .

٣ - على الأعضاء أن يكونوا قادرين على متابعة سلوك القائد ومساءلته بحرية ومن دون ارتباك أو تردد .

٤ - ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالتزام أسلوب الشورى ، وهذا يعني ألاّ يترك القائد المسؤول وحده للقيام بتلك المهام .

ب - العدل

على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف بغضّ النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية . والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوّامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم ، إذ يقول :

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ... ﴾ (سورة النساء)

﴿ ... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... ﴾ (سورة المائدة)

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ... ﴾ (سورة النساء)

وبالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو أساس المجتمع المسلم ، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل الحركة لتسوية المنازعات الداخلية وردّ المظالم ، ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوى والحكمة .

ج - حرية الفكر

على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البنّاء وأن يطالب به شخصياً ، وللأعضاء حق حرية التعبير عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالردّ على أسئلتهم واستفساراتهم . لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم ، فحينما قاطعت امرأة مسنّة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد اعترف بخطئه في الحال وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يصحح خطأه . كما سأل

عمر بن الخطاب مرة جمعاً ممن حوله عما سيفعلونه إذا ما خالف هو مبدأ من مبادىء الإسلام فأجابه أحدهم بأنهم سوف يقوّمونه بسيوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوّم عمراً بسيفه إذا انحرف .

وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل الصحيح والسليم للأفكار والنقد والشورى كي يشعر الجنود بالراحة التامة في النقاش وتداول ما يهمهم من أمور . والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة إذا ما دعت الحاجة . حدّث تميم بن أوس أن النبي (عليه السلام) قال :

«الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قُلْنا لِمَنْ؟ قَالَ «لله، وَلِرَسُولِهِ، وَلِكِتابِهِ، وَلأَئِمَّةِ المُسْلِمينَ وَعامَّتِهِم»[1] .

فالقيادة الإسلامية ، باختصار ، هي قيادة غير طاغية وليست فوضوية . فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادىء الإسلام فإنه يتشاور مع زملائه بكل احترام وموضوعية ، ويتخذ القرارات بأسلوب عادل بقدر المستطاع فهو ليس معرّضاً لحساب أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه - وهذا هو الأهم - معرّض لحساب ربه سبحانه وتعالى . هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل لأنه ينمي آصرة الأخوة فيما بينهم ويرفع من مستوى أدائهم .

خامساً : القيادة العمليّة

أ - أنواع القيادة

تتنوع أنماط القيادة في الواقع العملي ، من الأتوقراطية التي تمثل حكم الفرد المطلق إلى الليبرالية الحرة .

فالقائد المتفرد :

- لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء .
- ويعتقد أن الجزاء المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل .
- ويصدر الأوامر لتنفذ من دون نقاش .

والقائد المتفرد الرحيم :

- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع .
- ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي شوري .
- ويتخذ قراراته بنفسه دائماً .

والقائد الديمقراطي الشوري :

- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار .

(١) صحيح مسلم .

- يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة لاتخاذه القرار بمفرده .
- يعبّر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية .

أما القائد الليبرالي :

- فثقته في قدراته القيادية ضعيفة .
- ولا يقوم بتحديد أي أهداف للجماعة .
- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .

والأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية ، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .

ب - عناصر القيادة

هناك خمسة عناصر ينبغي على القادة المسلمين غرسها في نفوس الأعضاء ، وهي :

١ - اضبط أين يذهب مسار الوقت ، فتحكّم بأوقاتك ولا تدعها تتحكم بك وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف .

٢ - ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة ، واهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته ، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى .

٣ - نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك . تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك واقبل واعترف بها وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك .

٤ - ركّز في عملك على مجالات رئيسة محددة وقليلة ، والتي من شأن العمل الجاد المنسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة . افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها .

٥ - ضع ثقتك الكاملة في الله سبحانه وتعالى وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل ، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله .

هل تستطيع أن تخبرني ؟

من هو اللاقائد ؟

الشخص اللاقيادي هو الذي يأتي إلى اجتماع دون أن يُعدّ نفسه له مسبقاً ويقول : «ما أنا إلا واحد منكم . أخبروني ما هو المطلوب وسأبذل جهدي لأكون معكم على الطريق» .

سؤال : من هو الشخص القيادي؟

من واجب القائد أن ينجز ما عليه من واجبات وتحضيرات للاجتماع قبل أن يصل إلى مكان الاجتماع وعليه أن يعد بدائل النقاش واتخاذ القرارات . لقد اعتاد أحد الإخوة أن يطلب ألا يخبر بالموضوع المطلوب منه التحدث فيه إلا أثناء صعوده إلى المنصة . . وفي ذلك استهانة كبيرة بذكاء الحاضرين وإهدار للوقت وتضييع لفرص النمو لدى القائد والأتباع .

القائد الذي يسعى لإرضاء الجميع !

بينما كان أحدهم يزور صديقاً له مسؤولاً عن أحد المصانع أتى المشرف عن العمال يشكو أحد العاملين فقال له المسؤول : «إنك على حق في ما تقول» ، وبعد أن غادر المشرف جاء العامل نفسه وشكا رئيسه فرد عليه المسؤول : «إنك على حق» . احتار الزائر وسأل صديقه مسؤول المصنع : «لقد اشتكى لك كل منهما الآخر وأخبرت الاثنين أن كلاً منهما على حق ، فكيف يكون ذلك؟» . رد المسؤول على الزائر بقوله : «والله إنك أنت أيضاً على حق في ما تقول» .

هذا النوع من القيادة الإدارية لا يقود إلى شيء ، بل إنه يدمر المؤسسة . فالكل سيكتشف نقطة الضعف ويفقد الجميع الثقة في القائد أو المسؤول .

القائد والناس

قال ديغول : «إذا لم يحبّني الناس فسأغادر البلد» .

ويقول الدكتاتور : «إذا كان الناس لا يحبونني فعليهم مغادرة البلاد» .

صندوق الاقتراع المقدس !

جاء رجل بدوي أثناء الحملة الانتخابية بين الجنرال زاهدي ومحمد مصدق في إيران في الخمسينات إلى أحد صناديق الاقتراع وأخذ يسجد له ويقبّله فسأله أحد الجنود : «ماذا تفعل؟ ما هذا إلا صندوق من خشب» . فرد الرجل : «لا! إنكم لا تعرفون حقيقة هذا الصندوق . إنه صندوق مقدس ويستحق أن يعبد . فقد صوّت الناس إلى مصدق لكن الذي فاز هو زاهدي . . فسبحان الله !»

ج - مبدأ بيتر Peter's Principle

يقول هذا المبدأ إن كل شخص في هيكل تنظيمي يسمو نحو الارتفاع حتى يصل مستوى انعدام كفاءته في العمل . أي أن الشخص يبدأ من الموقع الذي يتناسب مع مؤهلاته وكفاءته ثم يتدرج في السلم الوظيفي بحكم الأقدمية وبالترقيات إلى الموقع الذي يفقد فيه المؤهل للقيام بالعمل الأخير المناط به . . . وأن هذا الأمر ينسحب في نهاية الأمر على جميع العاملين في الهياكل التنظيمية .

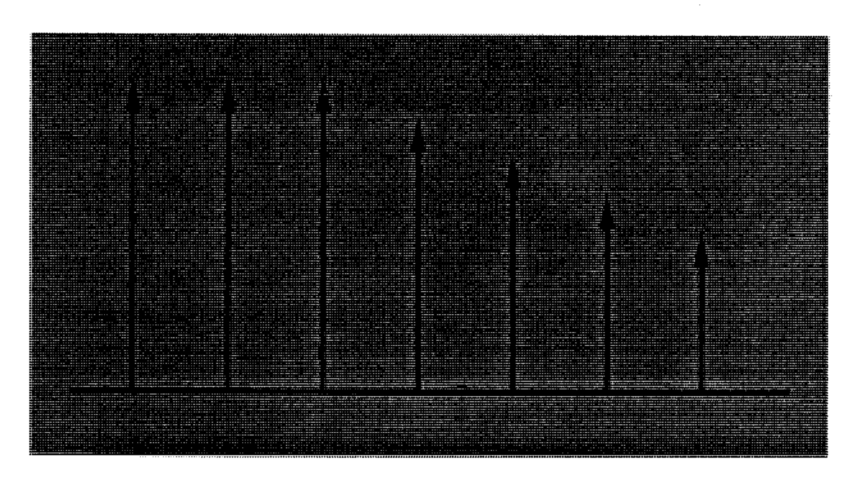
ومرجع هذا المبدأ إلى ما يسمى بزيادة الحمل ، حيث يصل الفرد إلى أقصى ما بقدرته من العطاء دون أن يفي بمتطلبات العمل المطلوب من حيث يتطلب أداء عمله في الموقع الجديد مهارات خاصة ومستوى علمياً يفوق إمكاناته وقدراته .

وأفضل مثال على ذلك عندما يتم اختيار أحسن مسؤول شعبة لتولي مهام ممثل منطقة أوسع ثم يرتقي في السلم التنظيمي حتى يصل إلى منصب نائب الرئيس ويظل مع ذلك كله محافظاً على مستواه في الأداء . إلا أن هذا الشخص قد يخفق تماماً عندما يُختار رئيساً للمنظمة كلها . إذ رغم حُسن أدائه قبل ذلك ، قد لا يملك الإمكانات التي تؤهله لاتخاذ القرارات مستقلاً عن غيره . فهو يجيد أن يكون الشخص الثاني أو الثالث إلا أنه أضعف من أن يكون الشخص الأول .

فكرة للنقاش

يقول بعضهم إن نقطة الضعف الرئيسة في مبدأ بيتر هي تجاهله لإمكانية نمو قدرات الشخص مع مرور الوقت ، وإن كثيراً من الناس تنمو قدراتهم كلما ارتقوا في سلم المسؤولية .

ويقول آخرون إن هذا الأمر مأخوذ في الاعتبار وإن المرء يظل يرفع من مستوى إمكاناته إلى الحد الذي ليس بوسعه تحقيق مزيد من النمو .



فما رأيك أنت ؟

فكرة للعمل

هل تمشي القيادة وراء أتباعها؟

القيادة تقود! الأتباع يتّبعون! هل يحصل ذلك حقاً؟

أحياناً يتبع القادة الجنود ، وبذلك يتخلون عن مهام القيادة وتصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات الجنود أو ممارساتهم ويتوقفون عندئذ عن مهمة تعيين وجهة العمل ويسود بين الجنود الاعتقاد الخاطيء بأن قرارات القادة شعبية ومقبولة لدى الجميع . وهناك سيكتشف الجنود عاجلاً أم آجلاً إمكانية استغنائهم عن أمثال أولئك القادة .

الإسلام يحاسب القادة أيضاً عن أعمال جنودهم .

قال الرئيس الأمريكي السابق كينيدي : «لا نريد أن نكون كقائد الثورة الفرنسية الذي قال :

«إذا انطلق أبناء شعبي فعليّ أن أتعرف على اتجاه سيرهم كي أقودهم إلى حيث يرغبون الذهاب» .

وقد نشرت صحيفة أنديانا ديلي ستيودنت بتاريخ ٦ فبراير ١٩٥٨ للكاتب ريكس ألن ريديفر وصفاً رائعاً لهذا النوع من القادة تحت عنوان :

«إتّبع القائد .. أسطورة حديثة»

بينما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع المدينة ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير يقول :

«انتبهوا أيها الحمقى! لقد ضللتم الطريق ، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء وهو طريق مسدود» .

توقف الركب وفزع الناس : «هل حقاً ما تقول؟» . تطلعوا إلى المقدمة وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء .. فقالوا :

«لا شك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح ، فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس .. إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح» .. وانطلقوا وراءه بحماسة .

لكن القائد الوسيم توقف وبدت على وجهه ملامح الفزع .. فالتفت خلفه وقال يخاطب نفسه : «هل أنا في حلم أم في واقع؟ .. لا شك أني أسير في الاتجاه الصحيح ، فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق الحق» ..

وانطلق في مسيرته .. نحو الهاوية .

العبرة؟ قد نختار القائد ونسير وراءه طوعاً ، لكن علينا دوماً مراقبته والتفكير في أعماله وتقويمها . إن مسؤولية الفرد المسلم في اتباع الحق قائمة إلى يوم القيامة يوم يأتي كل منا ربه فرداً .

تمـريـــن في القيـــادة

المعــــايير القيـــاديــة

خطب أميـر المؤمنين أبو بكر الصديق رضي الله عنه في النـاس يوم توليه الخلافة كـأول خليفـة لرسول الله (عليه السلام) فقال :

«أيُّها الناسُ: قد ولِّيتُ أمرَكم ولستُ بخيرِكم وإنَّ أقواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقِّه، وإنَّ أضعفَكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقَّ، أيها الناسُ: إنَّما أنا متبعٌ ولستُ بمبتدعٍ، فإن أحسَنْتُ فأعينوني وإن زغْتُ فقوّموني. وحاسبوا أنفسَكم قبلَ أن تُحاسبوا، ولا يدعُ قومٌ الجهادَ في سبيل الله إلاّ ضَرَبَهُم الله بالذُّلِّ، ولا ظهرت الفاحِشَةُ في قوم إلاّ عمَّهُمُ الله بالبَلاء. فأطيعوني ما أطَعْتُ الله، فإذا عَصَيْتُ الله وَرَسَولَه فَلا طَاعةَ لي عليكم. وَلَوَدَدْتُ أنَّهُ كفاني هذا الأمرَ أحَدُكُم، وإنْ أنتم أردتُموني على ما كانَ الله يقيمُ نبيَّهُ مِنَ الوحي ما ذلكَ عِندي، إنَّما أنا بشرٌ فَراعوني...» (كنز العمال، جزء ٣، صفحة ١٣٠ـ١٣٥)

السؤال :

إذا تم اختيارك اليوم خليفة للمسلمين فماذا تضيف على كلمة الخليفة أبي بكر وماذا تحذف منها . (لاحظ أنه لا يمكن تكرار خطبة أبي بكر حرفياً لأن العالم قد تغير كثيراً منذ عهده رضي الله عنه ! أوجز في الإجابة !) .

تذكرة إلهية

﴿ ... ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ورحمت ربك خير مما يجمعون ﴾ (الزخرف : ٣٢) .

أسئلة للنقاش

١ - ما دور الرؤية الثاقبة في التكوين القيادي؟

٢ -كيف يختلف الجنود عن القادة؟

٣ - ما المبادىء الرئيسة الثلاثة التي تحكم عمل القيادة المسلمة؟

٤ - ما دور الشورى في القيادة الإسلامية؟

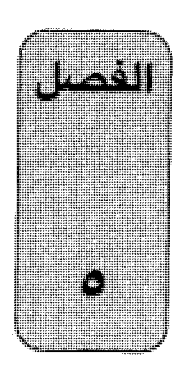
تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

الموضوع : تم انتخابك من قبل الجمعية العمومية رئيساً لمنظمة إسلامية . وكنت قد قطعت شوطاً طويلاً منذ تعيينك منسقاً للرحلات قبل عشر سنوات ، ويتوقع منك الكثير ، وهناك العديد من الأعضاء المعجبين بقدراتك القيادية بينما يساور بعضهم شكوك حيالها . هذه أول مرة يكون لك دور بارز في المجتمع رغم أنك توليت مسؤولية السكرتير المالي للمنظمة في العام الماضي .

١ - ضع العناصر الرئيسة لأول خطاب ستلقيه كرئيس للجمعية ، وحدّد النقاط التي ستكسب بها المترددين من الأعضاء .

٢ - وجّه مذكرة لأعضاء اللجنة التنفيذية تشرح فيها كيف ستؤدي مهمتك كرئيس ضمن إطار إسلامي .

٣ - ضع الخطوط العريضة لخطة طوارىء يتم من خلالها حل المنازعات إذا أثيرت .



انتقاء قادة المستقبل

أولاً : من هم قادة المستقبل ؟

ثانياً : ما الصفات المطلوبة في القادة ؟

أ - عوامل أثبتها البحث العلمي

ب - عوامل أثبتتها التجربة العملية

ج - عوامل أكدها الاتباع

ثالثاً : من يملك تلك الصفات ؟

أ - الاختبار

ب - التجريب

ج - الملاحظة

رابعاً : مقياس الكفاءة القيادية

أهداف هذا الفصل :

عند اكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد صفات القيادة والتعرف عليها .
- التعرف على الأشخاص الذين يمتلكون هذه الصفات .
- اختبار أشخاص معينين وتقويم قدراتهم القيادية .

أولاً : من هم قادة المستقبل ؟

بما أن المجتمع الاسلامي قائم على مبادئ العقيدة الاسلامية ، فإن الفرد المسلم يتمتع باحترام أكبر في المجتمع كلما زاد خوفه من الله سبحانه وكلما تجنب الشر وتحرى عمل الخير . فثروة المرء أو جنسه أو لونه أو عرقه لا دور لها في الرفع من مكانته عند الله سبحانه أو بين المسلمين المخلصين . يقول القرآن الكريم :

﴿... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ...﴾ (سورة الحجرات : ١٣) .

والمسلم الحق ليس الذي يزهد في الحياة الدنيا أو يتخلى عنها ، ولكنه الانسان الذي يمارس العمل بنفسه من أجل إقامة النظام الإسلامي الاقتصادي والاجتماعي والسياسي . ان البشر - رجالاً ونساءً - يتفاوتون في قدراتهم على تنظيم الآخرين وقيادتهم لتحقيق أهداف معينة . وإدراكاً لهذه الحقيقة كان الرسول (عليه السلام) يدعو الله أن يدخل الإسلام رجل مثل عمر بن الخطاب الذي كان له شأن عظيم في خدمة الإسلام والمسلمين لما كان يمتلكه من صفات نادرة .

وهكذا يوجد في كل جماعة من البشر أناس لهم صفات معينة ، وعلينا التعرف على هؤلاء وتشجيعهم على الانطلاق والبروز . كما علينا أن نتيح الفرصة لهم ان كا نوا متلزمين اسلامياً للتقدم لخدمة المجتمع ، وأن نحرص على اختيارهم وانتخابهم للمواقع المناسبة لتصبح امكاناتهم الخاصة رصيداً جيداً للعمل الإسلامي .

قد يمتنع ذوو الإمكانات الخاصة عن قبول المناصب أو المهام القيادية أو مواقع المسؤولية ، ولكن علينا أن نشجعهم ونعزز الصفات القيادية لديهم كي تعود المنفعة على المجتمع كله . وإذا اكتشفنا امكانات قيادية لدى عناصر غير ملتزمة بالاسلام فان علينا الاحتكاك بهم والتفاعل معهم وإقامة الحوار الإيجابي بيننا وبينهم توجهاتهم الطيبة . واذا وجدنا هذه الإمكانات لدى غير المسلمين فان علينا استخدام جميع الوسائل المشروعة لتعريفهم بالإسلام ، فقد قال النبي (عليه السلام) :

«النَّاسُ مَعَادِنُ خِيَارُهُمْ في الجَاهِلِيَّة خِيَارُهُمْ في الإِسْلام ، إِذَا فَقُهُوا» [1]

ثانياً : ما الصفات المطلوبة في القادة؟

قد نختلف حول تعريفات القيادة ولكن الملاحظة تدلنا على أن لبعض الناس قدرة على التأثير في الآخرين أكثر من غيرهم . ويمكن تصنيف العوامل التي تحدد معالم الشخصية القيادية ، كما يلي :

أ - عوامل أثبتها البحث العلمي .

ب - عوامل أثبتتها التجربة العملية .

ج - عوامل أكدها الأتباع .

ويوجد بالطبع قدر من التداخل بين هذه الأصناف الثلاثة المتعلقة بظاهرة القيادة لأنها كلها تعالج الموضوع نفسه .

أ - عوامل أثبتها البحث العلمي

برزت هذه العوامل في ما نشر من نتائج البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة

(١) صحيح البخاري ، صحيح مسلم ، سنن الدارمي ، مسند احمد بن حنبل

ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات موفقة . (تنطبق هذه الصفات على النساء كانطباقها على الرجال) .

١ – **القدرة الذهنية** : ليس من الضروري أن يكون المرء عبقرياً .

٢ – **اهتمامات وطاقات واسعة** : ليس القائد الناجح أسير تخصص ضيق ، بل يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة ولديه قدرات عديدة ومتنوعة واهتمام خاص بالعمل المناط به إضافة الى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى في المحيط الذي يتحرك فيه . إنه شخص موهوب وواسع المدارك والآفاق .

٣ – **القدرة على التخاطب والتفاهم** : لقد كانت إحدى صفات الرسول (عليه السلام) البارزة أنه «أفصح العرب لساناً» . وجاء في معجم كامبردج لتاريخ الأدب الأمريكي أن الرئيس لنكولن لم يفز بذلك الموقع القوي في حزبه عام ١٨٦٠ بسبب سياساته أو أعماله وإنما بأسلوبه في التخاطب والتعبير . وهكذا الحال في كل الثورات . . . «الأقدر على التعبير هم الذين يقودون» .

٤ – **النضج** : لا وجود للتصرفات الطفولية في شخصية القائد الناجح ، وتتسم جميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضوج وتقدير المسؤولية . أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان مما يجعله قدوة لأتباعه وجنوده .

٥ – **همة نفس عالية** : لقد تعارف البشر منذ القدم على أن قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة وهمة النفس كلها من صفات القيادة . فعلى القائد الناجح وضع الخطط وتنظيم عمل الآخرين وتوجيههم ، فهو صاحب القوة والعزم والتصميم .

٦ – **مهارات اجتماعية** : القيادة أساساً هي تحقيق العمل من خلال الآخرين مما يؤكد بوضوح أن القائد الناجح لا بد أن يعتمد على المهارات الاجتماعية . فعلى الرجل القيادي أن يقدر مشاعر الآخرين وميولهم ويحترمها سواء الظاهر منها أو الخفي ، كما ينبغي عليه أن يظهر قدراً كبيراً من التعاطف نحو الآخرين كي يكون أكثر تأثيراً فيهم .

٧ – **القدرات الإدارية** : ان التأمل والتفكير والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقدرة على الإنجاز وتقييم الناس والتمحيص والتعليم والإيحاء والتحليل وقوة الملاحظة وبعد النظر والقدرة على التحسين والتلخيص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات مهارات تتعدّى مجرد كونها مهارات فنية أو تقنية ويعتمد عليها القادة بشكل خاص .

ب – عوامل أثبتتها التجربة العملية

هذه العوامل هي حصيلة التجارب والخبرات للقادة الذين مارسوا التنفيذ والقيادة وتولوا تنظيم الأعمال والنشاطات :

١) **الصفات : يفترض في الشخص القيادي المواصفات التالية :**

١ - سلامة الخلق
٢ - القدرة على التأمل والتصور
٣ - التوجهات الإدارية والتنظيمية
٤ - إنصاف الجميع
٥ - تنوع الاهتمامات
٦ - القدرة على التوجيه
٧ - النضوج العاطفي
٨ - الاهتمام بالتخطيط
٩ - احترام النفس واحترام الآخرين
١٠ - الجد والمثابرة
١١ - الحسم في القرار
١٢ - التنظيم والترتيب
١٣ - كونه موثوقاً ويعتمد عليه
١٤ - الحماسة
١٥ - النشاط والطاقة
١٦ - الاهتمام بتدريب الآخرين
١٧ - القدرة على التعبير (تحدثاً وكتابة)
١٨ - المنطقية
١٩ - اليقظة وحدّة الذهن
١٠ - تحمل المسؤولية
٢١ - التطلع نحو الأفضل
٢٢ - ثراء الافكار والامكانات
٢٣ - روح المبادرة والجد في العمل
٢٤ - الإخلاص للّه والصدق مع الناس
٢٥ - الشعور الإنساني الفياض
٢٦ - عدم التطلع إلى المنصب أو التمسك به (طالب الولاية لا يولّى) .

٢) **المعرفة : على القائد أن يكون ملمّاً بالأمور التالية :**

١ - أهداف التنظيم ومبادئه وغاياته
٢ - الهيكل التنظيمي وتوجهاته
٣ - الواجبات والمسؤوليات
٤ - سياسات التنظيم وأساليب عمله ولوائحه
٥ - مبادئ أساسية في الاقتصاد
٦ - مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها
٧ -- منتجات التنظيم وأساليب ومجالات عمله
٨ - التخطيط ووضع الجداول الزمنية والمراقبة
٩ - احتياجات الصرف ومراقبتها
١٠ - معلومات حول المهنة وفنونها
١١ - متطلبات الجودة والتحكم بها
١٢ - مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية .
١٣ - القوانين المتعلقة بعمله
١٤ - المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة
١٥ - قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها
١٦ - فن التفكير الإبداعي وأساليبه العلمية
١٧ - مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية
١٨ - مبادئ وأساليب ووسائل الاختيار والتوظيف
١٩ - مبادئ ووسائل التدريب
٢٠ - نظم المكافآت في التنظيم

٢١ - أساليب صيانة الآلات والمعدات والمواد والعناية بها
٢٢ - وظائف وحدات العاملين في التنظيم
٢٣ - الاتصالات
٢٤ - ملاحظة متطلبات السلامة في العمل والبيت وأوقات الترفيه
٢٥ - الأفراد والآلات والمواد والوسائل
٢٦ - كيفية تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة

٣) المهارات : على القائد أن يتمتع بمهارات في المجالات التالية :

١ - التفكير المبدع
٢ - التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة
٣ - التعليم والتوجيه والتدريب الميداني العملي
٤ - تكليف الآخرين بمهام محددة
٥ - توفير المواد والمعدات والتجهيزات
٦ - انتقاء الأفراد وتوظيفهم
٧ - تزويد الآخرين بالمعلومات أولاً بأول
٨ - القدرة على المراقبة والتحكم
٩ - التقليل من التالف
١٠ - الاقتصاد في الإنفاق
١١ - متطلبات الجودة والتحكم بها
١٢ - تنفيذ السياسات والعقود والإجراءات
١٣ - العناية بسلوك الموظفين ومصلحتهم
١٤ - التعاون مع الآخرين
١٥ - تدوين الأحداث والأعمال والتفاصيل
١٦ - وضع الأنظمة واللوائح موضع التنفيذ
١٧ - معالجة مشاكل الموظفين
١٨ - التمسك بمبادئ السلامة دوماً
١٩ - مواجهة الطوارئ
٢٠ - مراعاة النظافة والترتيب
٢١ - مداومة الدراسة والتعلم لتحسين الأداء
٢٢ - الإخلاص في العمل وعدم اضاعة الوقت
٢٣ - الإلمام بالتطورات والمحافظة على اللياقة البدنية
٢٤ - تقديم قدوة حسنة لغيره
٢٥ - القيادة من أجل زيادة الإنتاجية وجودة النوعية وتخفيض التكاليف

ج - عوامل أكدها الأتباع :

وهي مقومات قيادية لاحظها العاملون في قادتهم من خلال مواقف مختلفة وعبّروا عنها :

١ - مراعاة مشاعر الآخرين
٢ - عدم التعصب
٣ - الأمانة
٤ - الاتقان
٥ - معرفة الناس
٦ - التحكم في النفس
٧ - الشجاعة
٨ - الوضوح
٩ - الحسم
١٠ - احترام النفس والهيبة
١١ - الاهتمام بالآخرين
١٢ - حب المساعدة

ويمكننا أن نضيف الى هذه القائمة عوامل أخرى خاصة لأوضاع محددة كالتي تتطلب مستوى تعليمياً معيناً أو قدرات جسمانية خاصة .

ثالثاً : من يمتلك تلك الصفات ؟

لكي نحدد مَنْ منَ الناس يمتلك الصفات القيادية لا بد من تطبيق مجموعة من المعايير ، ويتم ذلك بالأساليب التالية :

أ : الاختبار

وسواء كان الاختبار موضوعياً أو غير موضوعي فهو يحدد الأمور التالية :

أ - الميول (وهي خصائص غير مطلقة)
ب - القدرات الكامنة (التي ربما لم تتم تنميتها بعد)
ج - نقاط عجز محتملة (وهي تظل كامنة حتى يثبت العكس) في ثلاث مجالات رئيسة ، هي :
١ - الطاقة على العمل (الهمة - المعرفة - المهارات - القدرات)
٢ - الرغبة في إنجاز العمل (روح المبادرة - التحرك الذاتي - الحركة الدافعة)
٣ - القدرة على الانسجام (مع النفس ومع الآخرين)

ب - التجريب

يمكن وضع الشخص القيادية تحت تجريب معد خصيصاً لاختباره على مدى فترة زمنية قصيرة يتم خلالها وضعه تحت المراقبة الدقيقة المستمرة من أفراد مؤهلين قادرين على تحليل تصرفاته وأعماله وتقويمها .

ج - الملاحظة

من خلال محصلة الاختبار والتجريب وما تتبع من وسائل وأساليب ، تتكون كمية من المعلومات والنتائج الهامة ، الا أن قدراً هاماً من المعلومات يظل غير معروف . ولاستكمال التقويم تجري مراقبة تصرفات الفرد ومواقفه وأحواله في أوضاع حياتية عامة .

تذكر دائماً أن :

- لا تكون المرشح للقيادة فوق الحد الأعلى أو دون الحد الأدنى من مقاييس القيادة التي تحددها اللوائح .
- على الشخص القيادي ألا يمتلك نقيصة تطغى على خصاله الحسنة .
- الشخص القيادي قادر على العمل والعطاء تحت ظروف التعليم المكثف .
- الشخص المؤهل للقيادة هو الذي يجيب تلقائياً بنعم على السؤال : «هل نحن آمنون تحت إمرتك وبين يديك؟» .

رابعاً : مقياس الكفاءة القيادية

لتقويم مستوى الشخص القيادي علينا الإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه والتي يمكن الإجابة عليها من قبَل شخص واحد أو أكثر من ذوي العلم والخبرة وممن عرفوا الشخص المرشح معرفة جيدة ، ثم يؤخذ مَتوسَط مجموع الإجابات .

تعليمـــات :

على المجيب أن يضع علامة في خانة واحدة لكل بند .

وعلى المقوم أن يحسب النقاط الخاصة بكل بند متوسط درجة كل بند ، اذا وجد أكثر من مجيب واحد ثم يجمع الدرجات لتحديد العلامة النهائية لكل مرشح .

الاسئلة (مع الشرح)

١ - **الريادة** : يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة وتشرئب إليهم أنظار من حولهم ، وكثيراً ما يحتلون مراكز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل . كما نجد على الطرف الآخر أناساً يرضيهم أن يكونوا جنوداً لا توكل اليهم مهام من أي نوع . بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات الريادة بدرجات متفاوتة . استناداً إلى ملاحظتك لتصرفات شخص معين كيف تستطيع تقويم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟

(٥ نقاط) ـــــــ ممتاز كشخص قيادي
(٤ نقاط) ـــــــ قيادي في أغلب الأحوال
(٣ نقاط) ـــــــ متوسط
(نقطتان) ـــــــ يميل الى الانقياد أكثر من القيادة
(نقطـــة) ـــــــ جندي تابع

٢ - **أصالة التفكير** : بعض الناس مستقلون ومبدعون في الفكر ، ولهم «آراؤهم الشخصية» في معظم الأمور . فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون الى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل والتحرك . . بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك وكثيراً ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين قبل أن يُعملوا فكرهم ، فليعتمد تقديرك للشخص على ما يقوم به من أعمال فعلاً .

(٥ نقاط) ـــــــ أصيل التفكير عادة
(٤ نقاط) ـــــــ أكثر إبداعاً من الشخص العادي
(٣ نقاط) ـــــــ في مستوى غالبية الناس
(نقطتان) ـــــــ يميل الى الاعتماد على غيره في الأفكار
(نقطـــة) ـــــــ لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل

٣ - **سحر الشخصية** : يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم فهو ألفٌ مألوف ، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعاً سيئاً لدى من يقابلونهم . بينما يلقى صاحب الشخصيَة البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه . أما الشخصية المنفرة فقلّما يسعى اليها الناس وغالباً ما يكون صاحبها منبوذاً من الآخرين . المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناس ومواقف الناس تجاهه :

(٥ نقاط) ــــــــ من أكثر الناس قبولاً في المجتمع ، يألف ويُؤلف
(٤ نقاط) ــــــــ يتمتع بشعبية جيدة
(٣ نقاط) ــــــــ متوسط - يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز
(نقطتان) ــــــــ قليل الشعبية
(نقطة) ــــــــ يترك انطباعاً سيئاً لدى أغلب الناس

٤ - **الاتصال بالناس** : بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى نقل أفكاره بصورة مباشرة وبوضوح ، بينما هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة . وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين . المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره . هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون اليه في يسر ومتعة عندما يتكلم ؟ حاول أن تتذكر تجارب محددة في هذا الشأن .

(٥ نقاط) ــــــــ متحدث بارع
(٤ نقاط) ــــــــ فوق المتوسط في القدرة على التعبير ونقل الأفكار
(٣ نقاط) ــــــــ على مستوى أغلبية الناس
(نقطتان) ــــــــ متحدث غير جيد
(نقطة) ــــــــ على مستوى متدن جداً في الحديث

٥ - **أمين ويمكن الاعتماد عليه** : بعض الناس موثوقون لدى الآخرين ، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف ويحوزون على احترام الجميع . والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء . والمطلوب دراسة الشخص كما تعرفه أنت شخصياً وبناءً على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله .

(٥ نقاط) ــــــــ على درجة عالية من الاحترام والثقة
(٤ نقاط) ــــــــ سمعته في عداد من يعتمد عليهم
(٣ نقاط) ــــــــ على مستوى أغلبية الناس
(نقطتان) ــــــــ يعتمد عليه في بعض الأحيان
(نقطة) ــــــــ لا يعوّل عليه

جدول العلامات :

	البند الأول	البند الثاني	البند الثالث	البند الرابع	البند الخامس	
اجابة الشخص الأول						
اجابة الشخص الثاني						
اجابة الشخص الثالث						
اجابة الشخص الرابع						
اجابة الشخص الخامس						
معدل البنود						
المجموع النهائي						

-جدو ل تقويم : كيفية تمييز الفائز من الفاشل

الفائز	الفاشل
يلتزم بتعهداته	كثير الوعود
يدرس المشكلة جيداً	يلف حول المشكلة ولا يواجهها
يحترم غيره من المتفوقين ويسعى للتعلم منهم	يكره الفائزين ويبحث عن نقاط الضعف لديهم
يعرف متى تكون المواجهة ومتى تقبل الحلول الوسط	يرضى بالحلول الوسط في الأساسيات ويواجه في الفرعيات التي لا تستحق المواجهة
يشعر بالمسؤولية حتى خارج نطاق دائرته	لا يهتم ، الا بعمله فقط
لا يتهيب كثيراً من الإخفاق أو الخسارة	يتوجّس من الفوز
قنوع ويسعى نحو الأفضل	يتبجح بأن هناك من هم أسوأ منه حالاً بكثير .
يفضل احترام الناس لمواقفه على حبهم الشخصي له وإن كان يسعى لتحقيق كليهما	يسعى لحب الناس لشخصه أكثر من إعجابهم بمواقفه ومستعد أن يتحمل الإهانة في سبيل تحقيق ذلك .
يعترف بأخطائه إن أخطأ	يتنكر للخطأ قائلاً : هذه ليست غلطتي أنا
يعبر عن اعتذاره بتصحيح الخطأ	يعتذر ثم يعيد ارتكاب الخطأ
دؤوب في عمله ويوفّر الوقت	كسول ومضيع للوقت
يتحرك بخطى محسوبة	يتحرك بسرعتين فقط : سرعة جنونية وأخرى بطيئة جداً
يتمتع بثقة في النفس تجعله دمثاً	يفتقر الى الدماثة ، فهو إما أن يكون خنوعاً وإمّا مستبداً على التوالي
يوضح الأمور ويفسرها	يغلف الأمور ويشوشها
جيد الاستماع	يتحفز للكلام باستمرار
يبحث عن سبل أفضل للعمل	مقلد ، ويتبع الروتين باستمرار
دائم البحث والتنقيب وحب الاستطلاع	بليد ومثبط للعزائم

تمرين

من تصرفات القادة

وضِّح في جمل مختصرة ما تفهمه من هذين الشعارين :

**«الانهزامي لا يفوز . . .
والفائز لا ينهزم!»**

**«قُدْ أو اتْبَعْ
أو تنحّ عن الطريق!»**

هل
بإمكانك
ربط الشعارين
بمواقف معينة من تجربتك
الخاصة ؟ شارك زملاءك
نتائج عملك
في ورشة
عمل

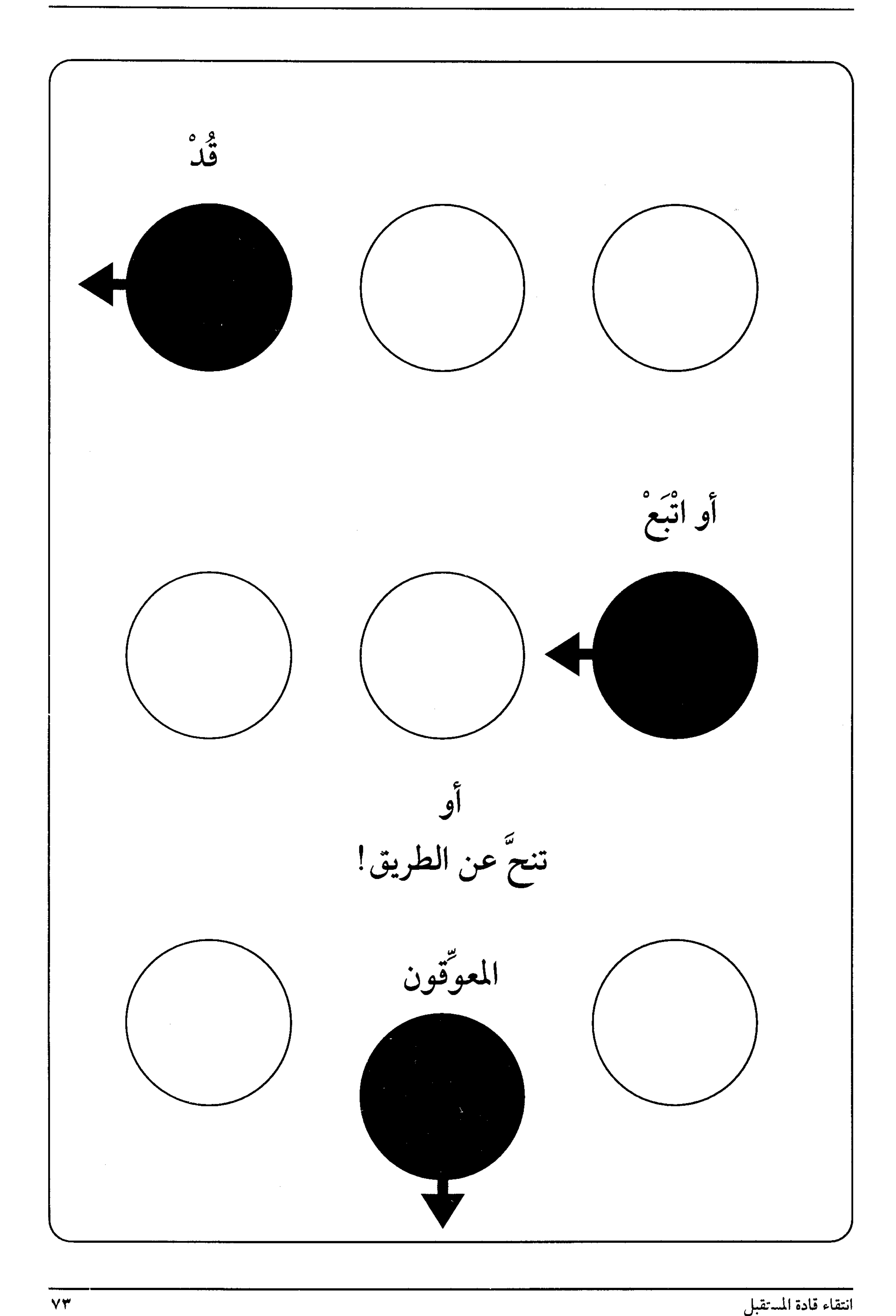
تمرين للتأمل

بعد استيعاب مادة هذا الفصل هل تعتقد أنه بوسعك العثور على الشخص القيادي الذي تتوافر فيه جميع الصفات التي نوقشت في الفصل ؟ إذا لم يكن ذلك ممكناً فما هي النتائج التي يمكن الخروج بها من ذلك ؟

ما رأيك في :

- القيادة الجماعية ؟
- الشورى المستمرة الفعالة ؟
- التكامل بين الأفراد ؟
- روح الفريق ؟
- أفكار أخرى ؟

ناقش ما سبق في ورشة عمل .


قُدْ
أو اتْبَعْ
أو
تنحَّ عن الطريق!
المعوِّقون

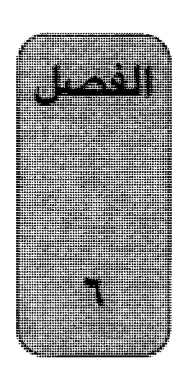
أسئلة للنقاش

١ - ما دور الفترة التجريبية في اختبار القدرات القيادية ؟
٢ - لماذا كانت القدرة على الاتصال بالناس صفة قيادية هامة ؟

تمـرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بصفتك رئيساً للجنة الترشيح في الانتخابات والتعيين في الجمعية الإسلامية مطلوب منك إعداد قائمة بالمرشحين لوظائف معينة . يتم اختيار المرشحين من الجمعية العمومية ، ومطلوب منك اختيار مجموعة متنوعة من العناصر القديمة المعروفة وبعض الوجوه الجديدة علماً بأن بعض الوظائف طويلة الأجل مما تتطلب منك قدراً كبيراً من الدقة في الاختيار .

١ - اذكر الصفات الجوهرية الخمس في رأيك التي يجب توافرها في من يتم تعيينهم للوظائف طويلة الأجل .
٢ - ارسم جدولاً للمقارنة بين مؤهلات المرشحين .
٣ - اكتب خطاباً شخصياً للمرشح تبين فيه أسباب اختيارك له .



أسس حل المشكلات

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد المشكلات القائمة والتعرف على المشكلات المتوقعة .
- التعرف على المشكلات وتحليلها .
- اتباع وسائل محددة للتوصل إلى الحلول المقبولة .
- الحد من المشكلات المتوقعة عبر التحليل الوقائي .

أولاً : تحديد طبيعة المشكلة

أ - استيعاب المشكلة

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغيّر يطرأ على عامل بارز أو أسلوب عمل معين وتكون النتيجة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه . ولتحديد أي مشكلة والتعرف عليها يجب منذ البداية ، التساؤل عن السلوك أو النشاط الذي خرج بالعمل عن نطاقه المعتاد وكيف تم هذا الخروج أو تلك المخالفة ، وهل النتيجة الجديدة مقبولة أو غير مقبولة ، وما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

من الضروري ، ابتداءً ، أن نفهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها . ويقوم هذا الفهم أولاً على التعرف على طبيعة المشكلة ، بتحديدها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة . إن الاعتراف بوجود المشكلة يعدّ شرطاً أساسياً للوصول إلى حلها .

ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع مختلفة ، منها :

١ - المعلومات التاريخية وما نعرفه عن نشاطات ومشكلات ونتائج وحلول سابقة ، وتحليل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء منها اليومية أو الشهرية أو السنوية أو أكثر من ذلك أو أقل حسب المعطيات القائمة .

٢ - معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج الواقعة والأهداف المرسومة .

٣ - النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية سواء القادة المنتخبون أو المعيّنون أو أعضاء اللجان المختلفة أو عموم الأعضاء .

٤ - المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة للظروف التي ننتقد فيها ، ويمكن أن تكون هذه المقارنة تلقائية أو بناءً على تخطيط مسبق ودراسة دقيقة للوصول إلى النتائج المطلوبة .

أهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بشكل دقيق ، وإلاّ فإن الحل لن يأتي بالنتائج المطلوبة . إذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة فسوف يندهش المرء لعدد المشكلات التي تختفي منذ اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها ، ولعدد المشكلات التي يحتمل وقوعها ولم يكن أحد يعلم عن وجودها شيئاً .

نقطة عمل

فرز القضايا وتصنيفها!

قال الحارس الليلي لمليكه يوماً : «لقد رأيت في المنام أنك سوف تقتل ظهر اليوم» . فأخذ الملك الاحتياطات لإنقاذ حياته ، وعند العصر أبلغ الملك الحارس أنه سيكافئه ويعاقبه في آن واحد .

لماذا؟

المكافأة مقابل إنقاذ حياة الملك . أما العقاب فلأنه نام أثناء نوبة الحراسة الليلية ولا ينبغي له ذلك .

والدرس المستفاد من هذه القصة هو ضرورة التعرف على طبيعة القضايا وعزل بعضها عن بعض . فكثيراً ما نهتم اليوم بالعموميات والتصورات الكبيرة ونهمل الجوانب الدقيقة ، في الوقت الذي يجب أن نعير اهتماماً مناسباً لها جميعاً . فعلينا أن نتعامل مع الأمور واحداً فواحد ، فنكافىء على العمل الحسن ونعاقب على العمل السيء ، وأن يكون ذلك على أسس واضحة ومنطقية في الحالتين . ولا يحق لنا الأخذ بقانون المعدّل الوسط في الأمور لأننا نخلط بين القضايا ونسيء فهم قانون المتوسطات فنكون كالذي يضع يده اليمنى في ماء مغليّ واليسرى في ماء مثلج ثم يدّعي أن متوسط الحرارتين معتدل .

ب - تصنيف المشكلة

يمكن تصنيف المشكلات بالنسبة إلى ما تنطوي عليه من مدى المخاطرة والمغامرة حتى نتمكن فيما بعد من التركيز على المشكلات الأخطر شأناً على أعمالنا . أمّا المشكلات القليلة الخطورة فقد يتم غض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانات الكافية لحلها مستقبلاً .

ثانياً : الحلول البديلة

تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق . فبالإمكان اتّباع الأسلوب التقليدي إذا كانت هناك ضوابط ثابتة أو مسؤول خبير قادر على التوجيه نحو الحل . كما يمكن اتباع منهج علمي منظم أو أسلوب تنظيمي أو طريقة إحصائية أو منهج جديد للتوصل إلى الحل . وفي المنظمات الإسلامية كثيراً ما يكون الأسلوب المطلوب أسلوباً جديداً يتطلب الإبداع والاجتهاد بسبب غياب السوابق لمشكلة بعينها .

ولا يكون الاجتهاد مفيداً إلاّ عند وجود الحاجة له وفي جو من الحرية في طرح الأفكار . فالاجتهاد والأفكار الجديدة تأتي نتيجة حصيلة علمية وخبرة واسعة نابعة من الملاحظات الشخصية والحوار والتفاعل الواعي مع القرآن وسيرة الرسول عليه السلام . كما ينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها حتى تكتمل عملية الطرح هذه ، وعندها نستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديد أيها أصلح . وبناءً على المعطيات الخاصة ، فإن فكرة من تلك الأفكار ستبرز بوضوح لتحدد معالم الحل المناسب . إن العقل المتوقد الفطن سيصل إلى هذه المرحلة بأسرع مما يصل إليها غيره .

ثالثاً : الحل المختار

ينشأ الحل المختار أساساً من عملية تمحيص دقيق للبدائل المتوافرة في إطار المحددات القائمة . وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال بحيث يزيل جميع مخلفات المشكلة أو آثارها ، لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي :

أ - الحد من الأضرار .

ب - تفادي الإضرار بجوانب أخرى من العمل .

ج - إمكانية التطبيق في إطار المحددات والموارد المتاحة .

إن كل بديل من تلك البدائل يمكن أن يؤدي إلى الحل ، وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار الوضع القائم ، إلاّ أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة يُعدّ أكثر انسجاماً مع الظروف

القائمة . ومن ناحية أخرى قد يتطلب حل من الحلول المطروحة توظيف موارد وإمكانات غير متوافرة أو باهظة الثمن ، وعليه يمكن وضع مواصفات عامة للحلول المناسبة كالتالي :

أ – أن يحقق الحل القدر الأدنى من النتائج المطلوبة ، لكن .

ب – من دون أن يتطلب تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر .

ويجب اتباع أساليب إجرائية منظمة لحل المشكلات كلما أمكن ذلك ، لأن هذا الأسلوب – إضافة إلى أنه فعالٌ ومجد – يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانات .

إلا أن الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة ، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً ، قد لا تسعفنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة ، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل ، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة .

جدول تقويم : كيف نتفادى المشكلات؟

تفادي المشكلات يستدعي القيام بأعمال وقائية للتقليل من آثارها إلى أدنى حد أو منعها كلياً . وعليه ، يجب تحديد جميع المشكلات الرئيسة التي يمكن أن تبرز واتخاذ الإجراءات التالية حيال كل مشكلة :

١ – تحديد طبيعة المشكلة ____________________

٢ – وصف المشكلة بدقة ____________________

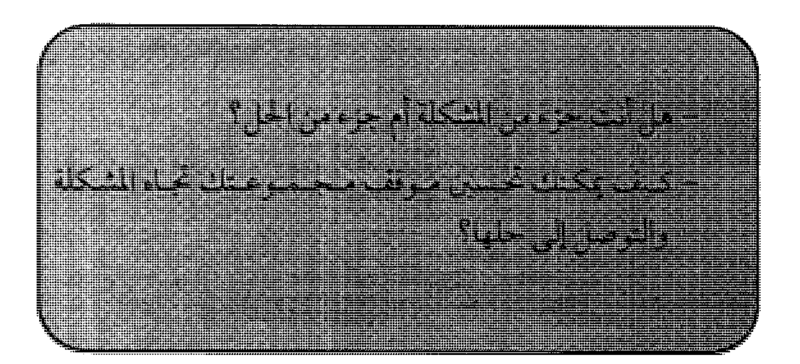
٣ – تصنيفها حسب درجة خطورتها ____________________

٤ – تحديد أسبابها ____________________

٥ – تقويم احتمالات حدوثها ____________________

٦ – كيفية معالجتها ____________________





مثال للدراسة : حالة ميدانية

أسلوب تفاعلي لحل المشكلات

١ - القضية؟
يشكو الكثير من الأعضاء من تأخر وصول النشرة الإخبارية الشهرية إليهم .

٢ - ما الوضع الصحيح؟
أن يتلقى الأعضاء النشرة الإخبارية في وقتها .

٣ - ما الذي يحول دون تصحيح الوضع؟
أ - تأخر وصول المقالات والأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية .
ب - إجراء تعديلات في اللحظات الأخيرة .
ج - إعداد الصفحات يستغرق وقتاً أكثر مما خُصِّص له .
د - قسم البريد والتوزيع محمَّل بأكثر مما يطيق .

٤ - ما أكبر العوائق؟
تأخر وصول المواد من الأقسام والوحدات الميدانية .

٥ - ماذا بوسعي أن أعمل؟

العمل المطلوب
أ - إجراء مسح للأقسام والوحدات لتحديد أسباب التأخير .
ب - تحديد مواعيد نهائية لتسلّم المادة ومتابعة ذلك .
ج - تقدير من يتجاوب بسرعة .

الإمكانات المطلوبة
أ - تكليف شخص بالمهمة
ب - الاتصال بمن يتأخر في الرد والتشاور معهم .
ج - يطلب من رئيس المنظمة توجيه رسائل الشكر لهم .

أسئلة للنقاش

١ – ما أدق مصدر من المصادر الأربعة المذكورة في مجال تحديد طبيعة المشكلة ، وما أقلها دقة؟ ولماذا؟

٢ – ما دور الموارد المختلفة في تحديد اختيار الحل؟

٣ – ما دور التدوين والتسجيل في تحديد طبيعة المشكلة؟

٤ – ما أثر «درجة الخطر والمغامرة» على حل المشكلة؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

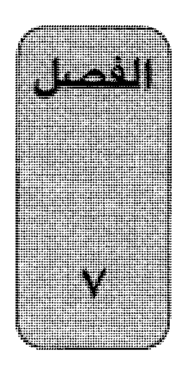
أخبرت بوصفك رئيساً للجنة مؤتمر الجمعية المركزية المتحدة أن تكلفة استئجار قاعة الاجتماعات وإعدادها زادت بمعدل ٥٠٪ على ما رصد لذلك في الميزانية . وقد قمت بإرسال استمارات الاشتراك والتسجيل في المؤتمر وفيها عنوان مكان المؤتمر ورسوم الاشتراك حسب التقديرات السابقة . أعضاء الجمعية يتوقعون مستوى عالياً من التجهيزات للاجتماع وأنت عازم على تحقيق ذلك .

١ – حدد طبيعة المشكلة .

٢ – عدِّد مصادر المعلومات التي تحتاج الرجوع إليها لحل هذه المشكلة .

٣ – أعدّ جدولاً لمقارنة البدائل المختلفة ومقوماتها .

٤ – اذكر خطوات محددة يمكن أن تتخذها لتفادي بروز هذه المشكلة مستقبلاً .



حول عملية صنع القرار

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- الربط بين صنع القرار واختيار بدائل الحل .
- تحديد خطوات عملية تؤدي إلى اتخاذ القرار .
- تحديد من يتخذ القرار وكيفية ذلك .
- اتخاذ قرارات فعالة وقابلة للتنفيذ .

أولاً : مقدمة

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم فإنه ليس من السهل تعلّم القدرة على صنع القرارات ، وهناك من القياديين من يتقن هذه العملية أكثر من غيره . وفي غياب المعلومات الكافية ، فإن هذه العملية تصبح أكثر صعوبة . وكثيراً ما يتعامل صنّاع القرار مع أمور يكتنفها الشك والغموض لكنهم ملزمون بالاجتهاد والتحرك في حدود وقت معيّن ولو ترتب على ذلك ارتكاب بعض الأخطاء ، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها . ومن وجهةً النظرً الإسلامية فإن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يملك للتوصل إلى القرار السليم ، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حلٌ مناسبٌ قاطعٌ فالواجب اختيار أقلها ضرراً . وإذا ما تبين بعد ذلك وجه خطأ في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران . وينبغي ألاّ نعدّ مهمة اتخاذ القرار مسألة فقهية في جميع الأوقات ، فقد تكون في الغالب مسألة تنظيمية أو سياسة عامة . بل على القائد المسلم ، حتى حين تكون المسألة متعلقة بالشريعة أن ينظر في مختلف المدارس الفقهية قبل أن يعمل برأي تظهر له فيه مزايا أكثر من غيره ومصلحة أكبر للأمة .

إن سعة الأفق أمر جوهري في صنع القرارات فهي عملية متحركة . وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة . واتخاذ القرار عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد لا يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأسود والأبيض ، ولذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل ، أو الأقل ضرراً . كما قد يكون اتخاذ القرار اختياراً بين مناهج وأساليب عمل لا يمكن بسهولة إثبات صواب أحدها وخطأ غيره .

المطلوب في النهاية من صُنع القرار تحرك الناس وتجاوبهم سلوكياً مع القرار .

وقبل اتخاذ أي قرار علينا أن نسأل : «هل اتخاذ هذا القرار ضروري فعلاً أم لا؟» ، إذ يوجد دائماً بديل آخر واضح وهو عدم اتخاذ القرار . والقرار مطلوب عندما تكون هناك مؤشرات إلى أن الوضع سيتدهور أو أن فرصة هامة قد تضيع إذا لم يتم اتخاذ إجراء ما .

ومن العناصر الهامة في اتخاذ القرار تحديد القضية ، وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ القرار ، وبماذا يتعلق ذلك القرار . فإذا ما تم التركيز على الفهم الكامل للموقف فإن ذلك يؤدي إلى دراسة البدائل كلها ، أي أنه ينبغي توجيه كافة الجهود إلى التعرف على حقيقة وتفاصيل القضية التي يدور حولها القرار قبل إصداره . لأن الحكم على الشيء فرع من تصوّره .

إن الأسلوب الفعال لاتخاذ القرار لا ينشأ من عقلية ضيقة ، ولا يفترض صحة منهج حل واحد فقط وخلل ما عداه ، وعليه فمن الضروري الاهتمام منذ البداية بفهم القضية والاستفادة من اختلاف وجهات النظر للتأكد من إعطاء جميع الجوانب الرئيسة للقضية ما يناسبها من العناية والاهتمام .

وعليه ، يمكن تلخيص الشروط الرئيسة لاتخاذ القرار الفعال كالتالي :

أ – التركيز على تحديد القضية التي سيُتخذ القرار بشأنها وذلك للتعرف على تفاصيلها أولاً قبل النظر في حلها .

ب – طرح الرأي المعارض ومناقشته بهدف تكوين فهم عام مشترك ، ثم دراسة مجموعة متنوعة من الآراء وأساليب المعالجة .

ج – البحث عن البدائل المختلفة أولاً وقبل البحث عن «الحل الصحيح» .

هذه الطريقة في التوصل إلى القرار تحدد على أي مستوى يتم اتخاذ القرار ومن يجب أن يتخذه . كما أنها تجعل عملية تنفيذ القرار المتخذ جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار نفسها .

ثانياً : عملية صنع القرار

إن صنع القرار هو فن وعلم في آن واحد .

وعملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل . كما أن اختيار أحد البدائل غالباً ما يتطلب أخذ الحس البشري في الحسبان عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج . فصنع القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة .

كما يمكن اعتبار عملية صنع القرار على أنها استخلاص القرار من مجموعة معطيات معينة ، وذلك بعد مناقشة مجموعة من البدائل وتقويمها واختيار الأنسب منها .

وهذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات المؤدية إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات التي تكوّن في مجموعها القرار النهائي الأساس .

أ – خطوات أساسية

علينا لدى مواجهة حاجة أو فرصة معينة محددة اتخاذ الخطوات التالية من أجل التوصل إلى قرار :

١ – تحديد طبيعة مناهج العمل البديلة التي يمكن اختيارها والنظر في نتائج ما يترتب على اتباع تلك المناهج ، وهذه خطوة واضحة نسبياً . في هذه الخطوة توضع قائمة بالبدائل المتوفرة لمعالجة وضع معين كافتراض إتمام تشخيص هذا الوضع وتحديده . إلا أن هذه المشكلة قد تكون معقدة أحياناً مع انتفاء بدائل سهلة ، وهنا قد يحتاج المرء إلى اللجوء إلى إعمال الفكر والتدبير العميق والابتكار من أجل الوصول إلى القرار المناسب .

٢ - الخطوة التالية هي جمع المعلومات المطلوبة التي تعين في تحديد ما إذا كان تصرفٌ معيّنٌ يؤدي إلى نتيجة محددة أم لا . علينا بعد ذلك تقويم دور هذه المعلومات في تكييف العلاقة بين العمل وما يمكن أن يتمخّض عنه من نتائج . فالمعلومات تعين في الاستغناء عن بعض الجهود تماماً ، بينما تنشأ الحاجة في أحيان أخرى إلى أنواع مختلفة من المعلومات المساعدة في الحل . ومن أكثر المشكلات شيوعاً في هذا الصدد تدفق معلومات كثيرة جداً لا تكون كلها نافعة في الحل أو ذات علاقة به .

٣ - يتم بعد ذلك تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج المترتبة على البدائل المختلفة وأفضليتها ، ويحبذ أن يتم ذلك على يد عناصر واعية ومدركة لطبيعة الموقف ، وأن يتم تكوين الرأي المشترك عن طريق الشورى . فالقرآن الكريم يحث على الانفتاح والأمانة والإخلاص في التعبير عن الرأي وينهى عن المجاملة والمخادعة والمناورة في التشاور . وهنا يلزم دراسة خطوات العمل المتاحة وما يترتب عليها من نتائج ومدى تماشي ذلك مع وجهة النظر الإسلامية ، واتباع أسلوب التدرج في جميع الأحوال .

٤ - بعد ذلك يتم تحديد الخيار الأنسب للحل ، ويتم اتخاذ هذه الخطوة الأخيرة في صنع القرار في إطار أهداف التنظيم وتحديد الغايات التي يسعى من أجل الوصول إليها . بذلك يمكن مقارنة مزايا القرار الذي وقع عليه الاختيار ومساوئه وذلك بعرضها على أهداف التنظيم وغاياته . ومما يزيد في الاطمئنان لاتخاذ القرار المناسب مبدأ الاستخارة بشرط ان يطبّق بالطريقة الصحيحة التي علّمها الرسول عليه السلام لأصحابه الكرام .

ويمكننا أن نلخص مقتضيات صنع القرار فيما يلي :

أ - جمع بدائل الخطوات العملية أ (١) - (٢) وهكذا .

ب - تحديد النتائج المترتبة على كل منها ج (١) ، ج (٢) وهكذا .

ج - تقدير احتمالات قيام كل نتيجة من تلك النتائج ت (١) ، ت (٢) وهكذا .

د - تقويم فائدة كل نتيجة من النتائج ف (١) ، ف (٢) وهكذا .

عندئذ نلجأ إلى عملية إجرائية معروفة لدمج تقديرات احتمال قيام النتائج (ت) مع فائدة كل نتيجة (ف) لتحديد أنسب أسلوب للتحرك (م) ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

ف = ف (ج)   م = (ف ،ت)

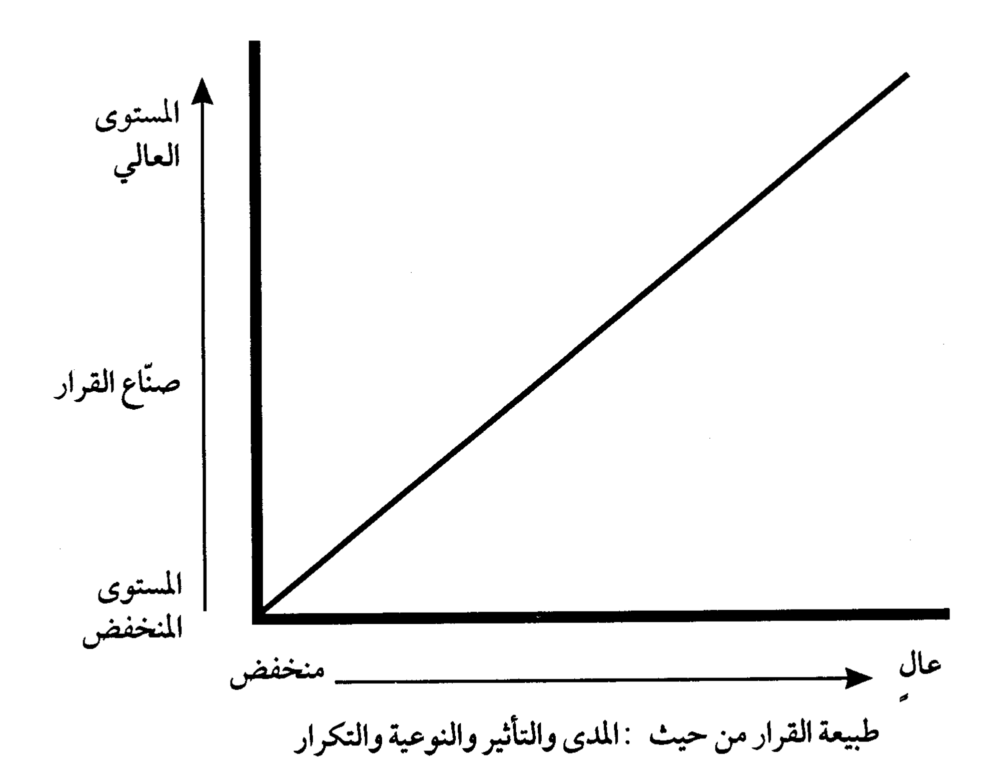
ب - تحليل القرار

قد تتغير طبيعة القرار بفعل عامل أو أكثر من العوامل التالية :

- الآثار المستقبلية وعما إذا كان القرار قصير الأمد أو بعيد الأمد وإلى أي حد يلزم التنظيم في المستقبل .

- آثار القرار على مجالات العمل الأخرى للمنظمة ككل ، وهل هي محلية أم قطرية ، وهل تدفع بالعمل إلى الأمام في مجال معين على حساب مجالات أخرى .
- الاعتبارات المعنوية وما يتعلق بأخلاقيات المؤسسة ونظرتها العامة وعما إذا كان القرار يرفع من مستوى الهوية الإسلامية لها أم لا؟
- مدى تكرار القرارات وعما إذا كانت هناك دواعٍ لاتخاذ القرار نفسه في كل مرة ، وهل يحوّل القرار إلى سياسة رسمية مستديمة أم لا؟

هذا التحليل يساعد في تحديد المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار ، وينبغي عموماً اتخاذ القرارات في أقل مستوى اختصاص تتوفر فيه المعرفة التفصيلية والخبرة المطلوبة . كما ينبغي أن تتخذ القرارات في المستوى الذي يخدم جميع هياكل التنظيم ويحقق الأهداف الكلية بشكل جيد . هذه الاعتبارات تحدد تسلسل الوظائف في المؤسسة بحيث إذا كانت الإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة عالية يتخذ القرار من قبل المسؤول التنفيذي الأعلى . ويمكن توضيح العلاقة بين طبيعة القرار والمستوى الذي يجب أن يتخذ فيه عبر الرسم التالي :



طبيعة القرار من حيث : المدى والتأثير والنوعية والتكرار

ج - الأسلوب المنظّم

يمكن الاستفادة في صنع القرار بما يعرف بأسلوب الأنظمة الذي يقوم أساساً على تحديد ماهية المشكلة قبل الإقدام على حلها ، وتحديد الأسس التي تقوم عليها الخيارات والمحددات قبل اختيار الحل المناسب .

د - الإبداع

هذه العملية غالباً ما تكون مكملة لعملية صنع القرار الرشيد ، وهي تتكوّن من خمسة عناصر أساسية :

- التشبّع ، وهو الإلمام الكامل بالأوضاع والنشاطات والأفكار المرتبطة بالوضع .
- التدبّر والطرح ، حيث يتم تحليل الأفكار وتمحيصها ودراستها من زوايا مختلفة .
- الإنضاج ، حيث يترك المجال لمختلف قوى الإدراك في الإنسان مثل العقل الباطن أن تأخذ دورها وللفكرة أن تختمر في الذهن حتى ينقدح ، وتبرز في الخطوة الرابعة فكرة واحدة أمام صانع القرار يمكن تعريفها بالتنوير .
- التأقلم والتبنّي ، وهي الخطوة التي يتم عندها تصفية الفكرة وإعدادها لتتناسب مع متطلبات الوضع الذي هو رهن المعالجة .

هـ - القرارات الاستراتيجية

تصنف القرارات إلى قرارات إدارية وأخرى استراتيجية ، وتختص الأولى بالأهداف القصيرة المدى والأمور الروتينية وكثيراً ما تكون متكررة . أما القرارات الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً وتختص بالأهداف البعيدة المدى حيث يتم غالباً مواجهة عوامل ذات أثر على القرار لا يمكن إدراكها والتنبؤ بها . كما ينبغي دراسة العوامل المؤثرة في الوضع العام وما يسود من ظروف اقتصادية وغيرها . إن هذه القرارات قد تشكل مسألة حياة أو موت للهيئة المعنية .

تمرين عملي

لا تتخذ القرار لإرضاء الناس فقط !

إذا تقدم إليك شخص بمشروع ما ووافقت عليه لإرضائه فقط فإنك تكون قد ارتكبت خطأ كبيراً . فعندما يخفق المشروع سيلومك أنت لموافقتك عليه ولن يلوم نفسه على تقديم المشروع إليك . سيحرجك بقوله : لماذا لم تبدِ رفضك أو تحفظاتك بصراحة؟

إنه من الأفضل للمرء أن يقول «لا» ويُغضبَ الآخرين منذ البداية من أن يقولها عند النهاية وتكون النتيجة خيبة أمل للجميع . فعندما يكون المرء أميناً منذ الوهلة الأولى فسيلقى الاحترام فيما بعد حينما يتضح أنه أسدى النصيحة بإخلاص في الوقت الذي كان غيره يمدح ويطري في نفاق .

كن موضوعياً إلى أقصى حد وقدِّم رأيك بإخلاص وادعمه بالحجة ولا تنساق وراء العواطف والاعتبارات الشخصية . وتذكر أن الناس قد يغيّرون آراءهم وإذا كان هدفك إرضاء الآخرين فستجد نفسك بدون قرار ، منساقاً وراء تلك الآراء المتأرجحة باستمرار . لا ترضَ لنفسك أن تكون إمّعةً ، بل خذ المواقف الصحيحة دوماً .

ثالثاً : جمع المعلومات

أ - عوامل أساسية في جمع المعلومات

يمثل جمع المعلومات «الجيدة» عنصراً هاماً وحاسماً في عملية صنع القرار الجيد . ومن الممكن استخدام عدة طرق رسمية وغير رسمية لجمع المعلومات ، منها إجراء المقابلات والاستبيانات وقواعد المعلومات والتقارير والسجلات والوثائق . وهناك أربعة عوامل لها دور هام في جمع المعلومات وهي : صلة المعلومات بالموضوع ، والتوقيت ، والمشروعية ، والدقة .

صلة المعلومات بالموضوع

لا يمكن الاستفادة من المعلومات إلا إذا كانت وثيقة الصلة بالغرض المطلوب استخدامها فيه ، وفي حال عدم تناسبها مع الغرض لا تكون المعلومات إلا مادة تشويش . وما يمكن أن يعدّ معلومات مفيدة في حالة معينة يعدّ تشويشاً في حالات أخرى . فإذا كان الأمر يتعلق مثلاً باختيار الموضوع الرئيس للمؤتمر السنوي فإن وجود قاعة اجتماعات عامة بالقرب من الطريق الرئيسة لا يعدّ معلومة مفيدة بل معلومة مشوشة ، أمّا إذا كان القرار متعلقاً باختيار مكان المؤتمر فإن تلك المعلومة المشوشة تصبح معلومة مفيدة .

التوقيت

لا فائدة للمعلومات إلا إذا كانت متوافرة في الوقت المناسب أو كانت أحدث معلومات متوفرة . فمعلومة أن مجموعة أخرى -مثلاً- قد اختارت الموضوع نفسه الذي كنا سنختاره للمؤتمر تعدّ مفيدة فقط إذا توفرت لدينا قبل اتخاذنا للقرار . كما أن فكرة توزيع الحاضرين على أساس الولايات الجغرافية لا تعدّ معلومة مفيدة إذا كانت قد طرحت بعد إقرار أسلوب توزيع الأعضاء حسب الأعمار مثلاً .

الشرعية

ينبغي أن تكون المعلومات مشروعة حتى يمكن الاستفادة منها في صنع القرار ، وأن تكون مقبولة في إطار أخلاقيات وقيم صانع القرار . ويجب - على وجه التحديد - ألا تمس هذه المعلومات مبادىء الإسلام الأساسية وتعاليمه الواردة في القرآن والسنّة . فلا ينبغي مثلاً جمع المعلومات عن طريق الإكراه أو الغش أو السرقة .

الدقة

لا بد أن تكون المعلومات دقيقة ، فالمعلومات غير الموثقة أو المحددة يمكن أن تتسبب في أضرار لا يمكن إصلاحها . وعلينا -كوضع مثالي- أن نفترض أن كل المعلومات التي استخدمت في صنع القرار كانت دقيقة . وعملياً لا بد من تبيّن المعلومات وتمحيصها وتنسيقها وعرضها على ما هو متوفر من معلومات أخرى متعلقة بالموضوع نفسه . فإذا أردنا مثلاً اختيار موقع للمؤتمر السنوي قريب من الطرق الرئيسة فلا بد من الاستعانة بخريطة دقيقة توضح أحدث تطورات الطريق من أجل اتخاذ قرار سليم .

ب - وسائل جمع المعلومات

المقابلات الشخصية

المقابلات العادية عبارة عن لقاءات ثرثرة مع أطراف لديها معلومات نبحث عنها ، أما المقابلات الرسمية فلا بد من الإعداد لها إعداداً جيداً كي تحقق أكبر قدر من الفائدة . وكلما سنحت الفرصة ينبغي إعطاء الشخص الذي ستجرى معه المقابلة فرصة للاستعداد وإبلاغه بموضوع المقابلة والغرض منها ، وتحديد موعد ومكان مناسبين بما يقلل التشويش عليك أو مقاطعة الآخرين لك وتفادي التضارب في المواعيد .

الاستبانات

يمكن تسليمها باليد أو عن طريق البريد ، وينبغي في الحالتين أن تصمم بحيث تكون الأسئلة واضحة ودقيقة للحصول على الإجابات المطلوبة .

قواعد المعلومات

وهي الخاصة بالمعلومات الأساسية التي قد تحتاج إليها من حين لآخر وهي موجودة في المكتبات العامة والجامعات والأقسام الحكومية . كما يمكن أن تتوفر في شكل قاعدة معلومات إلكترونية يمكن الوصول إليها باستخدام الحاسب الآلي الشخصي .

التقارير

وهي التي تصدر عن جمعيات البحوث والهيئات العلمية أو المعاهد الأكاديمية الرسمية وغير الرسمية ، وينبغي التأكد من حداثة التقرير وموضوعيته قبل استخدامه أو الرجوع إليه .

الوثائق

الوثائق الموجودة في الكتب والمراجع والموسوعات والمجلات يمكن الحصول عليها من المكتبات العامة ، وهذه يمكن أن تكون مفيدة في توفير المعلومات الأساسية الثابتة ولكنها قلما تشتمل على معلومات أو إحصاءات حديثة .

رابعاً : أسلوب التفتّق الذهني

يتبع هذا الأسلوب Brainstorming لتنشيط الأذهان وتوليد الأفكار الجديدة وتسهيل مهمة التعبير عنها ، وهو أسلوب لجمع المعلومات في اجتماع محدد . ويطبق هذا الأسلوب في حال غياب المعلومات أو نضوبها وبروز حاجة ملحّة لإيجادها ، وهي عملية تفكير بصوت عالٍ وبغير قيود وذلك بخلاف النقاش المنظم المحدد .

وينبغي تخصيص جلسة لهذا الأمر وتحديد موضوع معين مطلوب التفكير فيه ، وتقسم الجلسة إلى ثلاث مراحل : الأولى هي طرح الأفكار حسب ورودها تلقائياً وتسجيلها كي يمكن الاطلاع عليها من قبل الجميع ودون السماح بتقديم أي نقد أو تقويم لها . الثانية دعوة المشاركين للتحدث عن أفكارهم بذكر

عيوبها ومحاسنها بدون التحيز إليها أو التفاخر بها . والثالثة هي مناقشة مزايا كل فكرة وجدواها وأولويتها ومن ثم تصنيف الأفكار المطروحة كلها على أساس مجموعة معايير يتفق عليها .

أ - ملاءمة الأسلوب

أسلوب التفتُّق الذهني هو أنسب الأساليب بالنسبة للقرارات التي تنبع من تنوع واسع للأفكار ، ويمكن استخدامه ما دامت المجموعة واعية ومهتمة بالقضية وكان مسؤولها عليماً بكيفية استخدام هذا الأسلوب . وكمثال على ذلك اختيار منظمة ما لموضوع اجتماعها السنوي حيث يمكن لخليط من المسؤولين والأعضاء والعاملين بالمنظمة استعراض مجموعة من الأفكار والمقترحات النابعة من رؤى المنظمة وثقافتها ثم اختيار فكرة واحدة من بينها .

ب - تشجيع المساهمة

بالإمكان تشجيع إسهام الأعضاء في عملية التفتُّق الذهني باستخدام الأساليب التالية :

أ - عقد جلسة التفتُّق الذهني خلال فترة تكون فيها المجموعة في أوج نشاطها الذهني .

ب - تنوع المجموعة بقدر الإمكان آخذين في الحسبان تقارب الأفراد من حيث مراكزهم التنظيمية وإلمامهم بالموضوع كي يشعر الجميع بحرية مطلقة في المشاركة .

ج - تقليل العدد بما يسهل التحكّم في إدارة الجلسة وبما يكفل مشاركة أوسع في النقاش ، ويعدّ أنسب حجم لذلك ما بين ٥ و٧ أفراد .

د - ترتيب جلوس المشاركين حول طاولة مستديرة يواجه فيها الأفراد بعضهم بعضاً كي يتم النقاش في حرية وبنجاح .

هـ - تخصيص قدر من الزمن يكفل للجميع المشاركة بدون أن يكون ذلك على حساب التركيز والاختصار .

و - تسجيل كل الأفكار وتمكين الجميع من الاطلاع عليها مهما بدت غريبة أو شاذة .

ز - عدم تقويم الاقتراحات أو السماح بالتعليق عليها أو انتقادها عند طرحها في البداية .

ح - تحديد المشكلة وتذكير الحاضرين بها من حين لآخر وكلما دعت الحاجة .

ج - استخلاص النتائج

إن الهدف من طرح الأفكار بهذه الصورة التلقائية الحرة هو الوصول إلى نتائج واقعية منبثقة من المعلومات التي تم جمعها . ولتحقيق ذلك ينبغي الإعداد للجلسة على الوجه التالي :

أ - دع كل مشارك يذكر مزايا اقتراحاته ومساوئها .

ب - رتِّب المقترحات حسب الأولوية والجدوى .

ج - ابحث عن الطرق الممكنة لتنفيذ أفضل الاقتراحات .

د - اختر المقترحات الأقرب إلى تحقيق الهدف .

هـ - أحِل المقترحات المختارة على الجهات المختصة .

خامساً : الشورى

أ - طبيعة الشورى

الشورى هي التشاور بين ذوي العلم والخبرة بالقضايا المطروحة ، وأفضل الطرق إلى تحقيقها هو النقاش والتداول بين هؤلاء ، وهي من أهم مبادىء الإسلام الإدارية والتنظيمية والدستورية .

ويوجّه القرآن الكريم قادة المسلمين إلى إدارة شؤونهم من خلال التشاور والانفتاح والأمانة في التعبير إذ يقول :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾ (سورة آل عمران)

كما تزخر السنّة الشريفة بأمثلة التشاور بين رسول الله (عليه السلام) وأصحابه . روى أبو هريرة فقال : «لم أرَ قط أحرص على التشاور مع صحابته من رسول الله (عليه السلام)» . وقد كان النبي عليه السلام يسعى للحصول على رأي الجماعة لتقرير الأمور الدنيوية ولم يكن يتغاضى عن رأي الجماعة إلا في حالة نزول الوحي . ومن تلك الأمثلة تشاوره حول معاملة أسرى بدر حيث طرح كل من أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب رأياً وانقسم المسلمون فأعطى النبي عليه السلام لكل رأي حقه من النقاش قبل أن يقرِّر قبول الفدية لإطلاق سراح الأسرى . والمثال الآخر هو رأي بعض الصحابة في محاربة المشركين خارج المدينة في غزوة أحد ورأي آخرين بمحاربتهم داخلها . وكان هذا هو رأي النبي (عليه السلام) إلا أنه رضخ لرأي الجماعة ورضي بمواجهة الأعداء في أُحد ، خارج أسوار المدينة .

ب - ممارسة الشورى

أهم ما في الشورى بروز الآراء المتعارضة ليظهر أصوبها ، فقليلاً ما يحتاج المرء إلى اتخاذ قرار في غياب الاختلاف والتعارض . ولكي تؤتي الشورى فائدتها بحقّ ، فإن على صانع القرار الناجح تنظيم عملية المعارضة بما يحقق الفوائد التالية :

- حماية صانع القرار من الانسياق وراء الرأي الغالب بدون تمحيص ودراسة .
- توفير البدائل وإتاحة الفرصة للاختيار عند صنع القرار .
- تحقيق دور الاختلاف في تنشيط الأذهان والتشجيع على التفكير المنطقي إذ إن النقاش والمحاجّة يوقظان العقول ويبعثان فيها الحيوية .

وعند ممارسة الشورى يجب مناقشة الآراء بصراحة على أوسع نطاق لتكوين إدراك كامل وواعٍ للحقائق

والآراء . ونتيجة ذلك هي الاتفاق على الحاجة إلى التغيير أو عدم الحاجة إليه . ولكي يتفق الناس على الحقائق فإن عليهم التعرف على تلك الحقائق أولاً ، ويتطلب ذلك تحديد المعايير المناسبة والاتفاق عليها مسبقاً .

وينشأ القرار السليم من تمحيص الآراء والصراع فيما بينها والنظر الجاد في البدائل المطروحة . وهذا درس من أهم الدروس المستوفاة في سلوك النبي (عليه السلام) كما أوردنا أعلاه .

وقد زادت اليوم التقنية ووسائل الاتصال من القدرة على استيفاء متطلبات الشورى ، فقد أصبح من الممكن نشر المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار وتوزيعها بسرعة ، وأصبح تبادل الآراء سهلاً ميسراً ، وقد أوردنا وصفاً موجزاً لبعض تلك الوسائل في الفصل الخاص بالاتصال من هذا الدليل .

سادساً : معلومات مفيدة حول التفاوض

كثيراً ما نواجه مشكلة التوصل إلى اتفاق مع مَن لهم مصالح واهتمامات ووجهات نظر تختلف عما لدينا . كما نجد في مثل هذه الحالات أن الحل يقتضي أخذاً وعطاءً وهو ما يعرف بالتفاوض .

والتفاوض فن من متطلباته فهم النفسية البشرية ، فكلما عرفنا المزيد من احتياجات الطرف الآخر ودوافعه زادت فرصة اتخاذ القرار الصالح لحل المشكلة القائمة حلاً فعالاً . والتفاوض ليس لعبة تنتهي بالنصر أو الهزيمة ، أو محاولة اكتساح الطرف الآخر وجبره على الموافقة على جميع مطالبنا ، لكنه عمل يقوم من أجل التوصل إلى نتائج مفيدة تحقق المبادىء وتتمشى مع المنطق والموضوعية .

والليونة في التفاوض كالتشدد ، إذ إن الطرف الأقدر على ممارسة ضغط أكبر يحقق ما يريد بغضّ النظر عن الأصلح أو الأفضل للطرفين . والمنهج الصحيح في ذلك هو التركيز على معطيات الحالة نفسها كمقياس للتفاوض . والتفاوض موضوع واسع جداً ، ونورد في الجدول التالي لمحات مفيدة من كتاب «التفاوض للوصول إلى نعم !» للكاتبين روجر فيشر ووليام أوري :

المشكلة المساومة بطريقة دفاع كل طرف عن موقعه ما الخطة التي تلعبها؟		الحل غَيِّرْ سياسة المواقع وتفاوض على المبادئ
المفاوض اللين	المفاوض الصلب	المفاوض الملتزم بالمبادئ
الطرف المقابل أصدقاء	الطرف المقابل أعداء	الطرف المقابل يبتغي حل المشكلة
الهدف هو الاتفاق	الهدف هو الانتصار	الهدف هو نتيجة حكيمة وديّة وكفأة
قدّم تنازلات لتحسين العلاقة	أطلب تنازلات كشرط للعلاقة	افصل المشكلة عن الأشخاص
كن ليناً تجاه الأشخاص والمشكلة	كن متشدداً تجاه المشكلة والأشخاص	كن ليناً مع الأشخاص صارماً في المبادىء
ثق بالآخرين	كن سيىء الظن في الآخرين	امضِ قُدُماً من دون الاعتماد على الثقة
غيِّر موقفك بسهولة	تمسك تماماً بموقفك	ركِّز على المصالح وليس على المواقف
قدّم عروضاً	لوّح بتهديدات	استكشف المصالح والاهتمامات
اقبل الخسائر من جانبك للتوصل إلى اتفاق	اطلب المكاسب لصالحك كثمن للاتفاق	ابتكر خيارات من أجل تحقيق المكاسب المتبادلة
اكشف عن أدنى حد يمكن أن تصل إليه	ضلل الآخرين عن حدّك الأدنى للاتفاق	تجنب تثبيت حد أدنى
ابحث عن إجابة واحدة : وهي الإجابة التي سيقبلونها	ابحث عن إجابة واحدة : وهي التي ستقبلها أنت	طور خيارات عديدة : قرر فيما بعد
صمّم على وجوب الوصول الى اتفاق	كن مصراً على موقفك	كن مصراً على معايير موضوعية للحل
تجنب تصارع الإرادات	حاول أن تكسب من تصارع الإرادات	حاول أن تصل إلى نتيجة تستند إلى المعايير المستقلة عن الإرادة
استسلم للضغط	مارس الضغط	فكر بعقل ومنطق وكن متفتحاً استسلم للمبدأ الصواب وليس للضغط

ضوابط الحل الوسط

الحلول الوسط فكرة مصاحبة لموضوع التفاوض ، ومن أحسن من بيّن الملامح الإسلامية لأسلوب التوفيق بين الحق والباطل الإمام ابن تيمية في كتابه «الحسبة في الإسلام» حيث أوضح أن من شروط ذلك ما يلي :

أ – لا يجوز الأمر بالمعروف أو النهي عن المنكر إلا بعلم ورويّة .

ب – إذا كان الحق بيّناً فيجب الأخذ به ولو استلزم ذلك باطلاً أقل منه درجة .

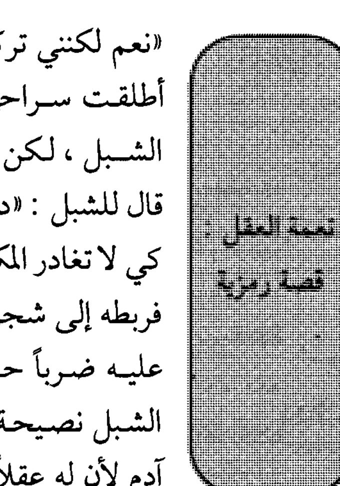
ج – إذا كان الباطل بيّناً فيجب النهي عنه ولو استلزم ذلك فوات حقٍّ أقل منه درجة .

د – لا يجوز النهي عن باطل إذا استلزم ذلك ضياع حق أكبر .

هـ – إذا تكافأ الحق والباطل وتلازما بحيث لا يمكن فصلهما فلا يؤمر بهما ولا ينهى عنهما .

د– لا يجوز الأمر والنهي في المسائل الخلافية .

يعتقد البعض أن وجود القرآن كاملاً بين أيدينا كفيل بتحقيق التقدم دون إعمال فكرنا في تطبيقه . لقد منح الله الإنسان العقل لاستخدامه في فهم الدين وتطبيقه ، وهو ما يجعل الإنسان في مرتبة أعلى من مرتبة الحيوان . فالإنسان ليس أكبر المخلوقات جسماً ولا أطولها قامة ولا أكثرها قوة ، لكنه يفوقها بالعقل والتفكير .



يحكى أن أسداً يعيش في الغابة قال لأحد أشباله : «لا تخشَ أي حيوان لكن إحذر ذلك المخلوق الذي يمشي على قدمين والمعروف بالإنسان فإن له عقلاً يفكر به» . ومضت الأيام والتقى الشبل برجل فصرعه وكاد يقتله لكنه تذكر نصيحة أبيه فقال للرجل : «لقد حذرني أبي منك فهل لك أن تريني عقلك؟» . قال الرجل : «نعم لكنني تركت عقلي في بيتي فإذا أطلقت سراحي أتيتك به» . فوافق الشبل ، لكن قبل أن ينطلق الرجل قال للشبل : «دعني أربطك إلى شجرة كي لا تغادر المكان فأعود ولا أجدك» . فربطه إلى شجرة ثم أتى بعصا وانهال عليه ضرباً حتى كاد يقتله فتذكر الشبل نصيحة أبيه بأن يحذر من ابن آدم لأن له عقلاً يفكر به .

يعتقد البعض أن وجود القرآن كاملاً بين أيدينا كفيل بتحقيق التقدم دون إعمال فكرنا في تطبيقه . لقد منح الله الإنسان العقل لاستخدامه في فهم الدين وتطبيقه ، وهو ما يجعل الإنسان في مرتبة أعلى من مرتبة الحيوان . فالإنسان ليس أكبر المخلوقات جسماً ولا أطولها قامة ولا أكثرها قوة ، لكنه يفوقها بالعقل والتفكير .

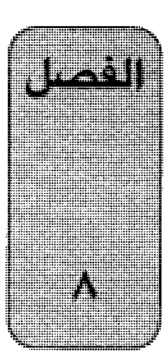
أسئلة للنقاش

١ - متى ينبغي للمرء ألا يتخذ قراراً؟ ولماذا؟
٢ - ما الذي يجب أن يتفاداه المرء كي يتخذ قراراً قابلاً للتنفيذ؟
٣ - ما الخطوات الأربع - بالترتيب - المطلوبة لعملية صنع القرار؟
٤ - ما الخطوات الخمس - بالترتيب - التي يجب اتباعها في تطبيق أسلوب الإبداع؟
٥ - ما أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات كي تكون ذات جدوى في صنع القرار؟ وما هي أقل تلك الخصائص أهمية؟
٦ - سطّر الأهم ثم المهم من الخطوات اللازمة لإنجاح جلسات التفتُّق الذهني
٧ - هل حفظت آيتي القرآن المتعلقتين بالشورى؟
٨ - لو افترض تشاور الرسول عليه السلام حول معركة أُحد في عصرنا الحاضر ، ما إحدى وسائل الشورى وما أقلها فعالية؟ ولماذا؟
٩ - ما الصلة بين الشورى والقيادة كما تم نقاشهما في هذا الدليل؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

لقد نجحت بصفتك نائباً لمسؤول الدعوة في الجمعية المركزية المتحدة في إقناع عدد من الطلاب المسلمين في جامعتك للإسهام في توزيع مطبوعات الجمعية . كانت الحملة ناجحة ولله الحمد . طلب منك بعض مسؤولي الجالية الإسلامية في المدينة المجاورة مساعدتهم في تنظيم حملة مشابهة تشترك فيها العناصر الطلابية نفسها . لا شك أنك تود مساعدتهم لكنك تشعر أن العمل في الجالية المحلية أهم وأنفع للأمة عامة .

١ - ضع قائمة بالبدائل المقبولة التي يمكن دراستها .
٢ - أعدّ نموذجاً لجمع المعلومات المطلوبة لتحديد خطة العمل .
٣ - هل بإمكانك اتخاذ القرار بمفردك أم ستحتاج إلى إسهام آخرين معك؟ لماذا؟ وكيف؟
٤ - ادرس الآثار المترتبة على قرارك والعوامل المختلفة التي تؤثر فيه ، مثل المستقبل ، والنوعية ، والتكرار ، وسطّر حسب الأهمية .



القـــرار والتنفيـــذ

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- الربط بين عملية تنفيذ القرار وصنعه .
- التخطيط لتنفيذ القرار .
- إدماج عملية التنفيذ ضمن عملية صنع القرار .

أولاً : ما التنفيذ؟

إن جدوى أي قرار تكمن في صحة تنفيذه . والقرار الفعّال يتطلب أعمالاً ومناهج سلوك معينة من جميع من يتعلق بهم القرار . كما أن القرار قد يستلزم الكف تماماً عن أعمال معينة . وفي حال الحاجة إلى إجراءات معينة ينبغي التنفيذ بشكل سليم لتحقيق أكبر أثر ممكن للقرار .

والتنفيذ هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهامّ محددة في وقت معين ولفترة زمنية محددة باستخدام إمكانات مادية محددة .

ثانياً : التنفيذ ودوره في صنع القرار

يظل القرار هدفاً منشوداً حتى يتم تنفيذه عملياً وتحويله إلى إنجاز ملموس . إن اتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداهما الأخرى ، وقد نهى القرآن الكريم عن القول المخالف للفعل وأمر بالجد والحزم في العمل فقال :

﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ (سورة الصف : ٢) .

﴿ ... فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران : ١٥٩) .

واتخاذ القرار دليل على التفكير في معطيات القضية والبدائل المختلفة وموازنة المحاسن والمساوىء وتحديد جهات التنفيذ . أي إن اتجاه العمل عند هذه النقطة يكون واضحاً للجميع .

إن القرار الفعال يعني الالتزام بالعمل وبالنتائج ، وأول قاعدة في ذلك هي التأكد من مشاركة كل مَنْ بإمكانه المساهمة في صنع القرار . كما أنه من المهم أيضاً التأكيد على الالتزام منذ البداية بالعمل في إطار القرار نفسه . ولا يمكن اعتبار أن القرار قد اتخذ عملياً إلاّ إذا أوكلتْ مهمة تنفيذه حسب خطوات محددة إلى شخص معين يتحمل مسؤولية ذلك .

والقرار الناجح هو الذي يكون تنفيذه جزءاً منه ، ويتحقق ذلك من خلال المشاركة الموسعة من قبل جميع من يعنيهم القرار ومن خلال النقاش أثناء عملية صنع القرار نفسها . بهذا تتحقق المشاركة المطلوبة والالتزام الفعلي من قبل جميع الأطراف المعنية . بالإضافة إلى ذلك ، فإن كل قرار يبنى على توقعات أساسية معينة يجب اختبارها بشكل مستمر في ضوء الواقع المعاش ، ويتم ذلك من خلال دراسة ردود الأفعال للتأكد من قابلية القرار للتنفيذ في عالم الواقع .

ثالثاً : عناصر التنفيذ

يتطلب تحويل القرار إلى عمل الإجابة عن عدد من الأسئلة المحددة التي يتوقف عليها التنفيذ الصحيح للقرار ، وهذه الأسئلة هي :

- من يجب إبلاغه بالقرار؟
- ما العمل المطلوب؟
- من يجب أن يقوم به؟
- متى يجب القيام به؟
- من سيغطي تكاليف العمل؟

تتم الإجابة عنْ هذه الأسئلة في الخطوات التالية :

أ - إبلاغ القرار

يجب إبلاغ كل من له علاقة بالقرار ، ومن هؤلاء من أسهم في صنعه ومن لم يسهم ومن سيشارك في تنفيذه أو تمسّه بعض نتائجه فقط .

ب - تحديد خطة العمل

إن تحديد العمل المطلوب والإجراءات اللازم اتخاذها هو من صلب صنع القرار . ويجب أن تكون الإجابات محددة وقابلة للتطبيق على الواقع لأنها تحدد نوع الالتزامات التي يتطلبها القرار . ولهذا السبب يجب فهم الوضع فهماً تاماً قبل اتخاذ القرار المطروح . ولذا يجب وضع خطة للأعمال والتحركات المطلوبة تمكّن العاملين من القيام بما يوكل إليهم من مهام بناءً على تكليفات بالعمل محددة وواضحة .

ج - توزيع المسؤوليات

لا بد من توزيع المهام والمسؤوليات التي قد يتولاها فرد أو وحدة أو قسم مختص . وينبغي في كل حالات التكليف تحديد اسم الشخص أو الجهاز ووظيفته لإزالة أي التباس ومنع تحويل المسؤولية إلى غيره . إن تكليف عدد كبير من الناس بعمل واحد لا يضمن تأديته لأن كل شخص سيعتمد على غيره في التنفيذ . ونذكّر هنا بقصة الملك وخزان العسل .

د - الجدول الزمني

لا بد من وضع جدول زمني للمهام ، فعامل الزمن ضروري للقرار ، وقد يفقد القرار تأثيره إذا ما نفذ قبل وقته أو بعده أو إذا كان التنفيذ يتم على مراحل متسلسلة . فالجميع يعلم مدى الوقع السيىء عندما يتأخر وصول خطاب ما عن الموعد المقرر للرد عليه .

الملك وخزان العسل

يحكى أن ملكاً كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يعرف مدى حب شعبه له ، فأمر بوضع برميل كبير في وسط المدينة وطلب من كل من يحب الملك أن يصب كأساً من العسل الصافي في البرميل . رأى أحد الرعية أن يصب كأساً من الماء بدلاً من العسل الغالي الثمن دون أن يؤثر على باقي العسل ظناً منه أن جميع الأفراد سوف يجودون بالعسل الصافي ، وعندما كشف الملك على البرميل وجده مليئاً بالماء إذ أن الفكرة نفسها خطرت ببال جميع الناس !!

هـ - مصادر الميزانية

إذا لم تكن التكاليف معروفة بدقة فينبغي وضع تقديرات تقريبية لها استناداً إلى المتوافر من المعلومات . والقرار الفعّال هو ذلك القرار الذي يمكن تنفيذه في إطار محددات الميزانية المعتمدة .

رابعاً : متطلبات الإنجاز

أما الآن وقد تعرفنا على أساليب التنفيذ فإنه يمكننا الاستفادة من بعض التوجيهات العملية في تحركنا اليومي . وسنحاول من خلال مجموعة ملاحظات موجزة أن نبيّن الفرق بين النجاح والإخفاق في التنفيذ مشيرين إلى بعض الوسائل الهامة التي تساعد على النجاح ، مثل مفكرة الجيب ، والتركيز على التنفيذ أكثر من الكلام ، والسعي إلى تنفيذ العمل ١٠٠٪ وتقويم الأفراد بنوعية أدائهم ومستواهم .

نقطة عمل

فكّر وابحث قبل أن تتحرك آلياً بردود الفعل!!

كنت طالباً بكلية نورروود للتكنولوجيا بلندن عام ١٩٥٩ ، وجاءني أحد الإخوة صباح يوم يقول : «إني أراك دوماً بشوشاً وعلى وجهك الابتسامة وددت لو كنت مثلك» . وفي مساء اليوم نفسه قابلني آخر يقول : «مالي أراك عبوساً دائماً؟ ما الذي يضايقك؟» .

في عام ١٩٧٩ كنت أشرف على مخيم تدريب قيادي نظمته في قبرص الندوة العالمية للشباب الإسلامي بالاشتراك مع الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية . وجاءني اثنان من الإخوة في اليوم الثالث يقولان : إن البرنامج صارم للغاية والمشاركون يشعرون وكأنهم في جو عسكري ! وفي رابع يوم جاءني اثنان آخران بشكوى حول سهولة البرنامج وسماحته وضرورة تغييره لتوفير الروح العسكرية الانضباطية الصارمة . .

إن التسرع في ردود الأفعال وتغيير المواقف من أجل إرضاء الآخرين من دون دراسة يؤدي إلى كوارث . فللناس خلفيات ونظرات مختلفة ومن واجبنا التحليل والتحرّي والتأكد والتشاور قبل الإقدام على التصحيح أو التغيير . إن الإدارة بطريقة رد الفعل نتيجتها التمييع والضياع ، وعلينا أن نستمع للجميع ثم نتصرف بناءً على خطة تقوم على التفكير والتمحيص الجيد .

ففي الوقت الذي نمثّل فيه أعضاء منظمتنا فإننا نتحمل مسؤولية أمام الله سبحانه وتعالى وهي أن نكون حكماء في قيادتنا للآخرين ، وعلى الهيئة أن تقود الناس ولا تسمح للناس أن يقودوها اعتباطاً .

أ - مفكرة الجيب

إن الإنسان سُمِّي إنساناً لأنه كثير النسيان على أحد الأقوال ، وللتغلب على ذلك نحمل مذكرة صغيرة أو بطاقة أو ورقة في الجيب لتسجيل كل الأمور الهامة المطلوب القيام بها في اليوم والليلة ويفضل ترتيبها حسب الأولوية . ويجب الرجوع إلى المفكرة مرتين على الأقل كل يوم في الصباح وبعد منتصف النهار لتعديلها وشطب ما تم إنجازه في ذلك اليوم . هذا من شأنه أن يبعث في المرء إحساساً بالإنجاز ومن ثم ينصح باتباع هذا النظام مهما كانت ذاكرة المرء قوية حيث أنّ له فوائد جمة وأثراً مدهشاً على رفع مستوى الأداء .

ب - مرض العجز التنفيذي

من الحقائق المعروفة أن العمل الجيد هو الذي يقوم على أسس نظرية سليمة ، لكن الذي يضع التصورات والمفاهيم هم الأشخاص القياديون أو أهل المعرفة . فماذا إذن عن الأفراد العاديين العاملين؟ أغلبية هؤلاء هم ضحية العجز ، وما على المرء إلاّ أن يراقب الأعضاء أثناء الاجتماعات ويقارن نسبة الكلام بنسبة العمل .

يجب علينا التركيز على العمل أكثر من الكلام ، فالله ورسوله والمؤمنون سيشهدون على أعمالنا . ومن أخطر مساوىء كثرة الكلام أن يصبح بديلاً عن العمل ، فكلّما كثر كلامنا عن مشروع ما يخيل إلينا بعد فترة أنه قد تحقق . ولعل أحسن مثال على ذلك وضع مناهج تدريس إسلامية للمدارس ، وقد كثر الكلام حولها بشكل واسع بدون أن يتحقق شيء ، وحل الكلام الكثير- كما هي طبيعة البشر - محل العمل القليل .

كلما قل العمل كثر الكلام وذلك للتعويض عن الشعور بالذنب . ولاستيعاب هذا الأمر ينبغي اعتبار الكلام بمثابة الدَّيْن المستحق والعمل بمثابة الرصيد فتكون كل كلمة ديناً على المرء يدفعه وكل عمل رصيداً له يقبضه ، وبذلك يتحول من شخص يُكثر الكلام إلى شخص يهتم بالعمل ويسعى إليه .

ج - إنجز ١٠٠٪ وليس ٩٩,٩٩٪

في الغالب ٩٠٪ من الناس في تقديرنا يؤدون أعمالهم نصف كاملة ، و٩٪ يؤدون أعمالهم بمقدار ٥٩٪ ، بينما يؤدي ١٪ فقط أعمالهم بمقدار ١٠٠٪ . وهذا يعني أنك كمسؤول لا تستطيع أن تَكلَ المهام المطلوب إنجازها كاملة إلاّ لواحد بالمائة فقط من القوة العاملة المتوافرة لديك ، مما يلقي بدوره عبئاً ثقَيلاً على الإدارة المسؤولة التي عليها إنجاز بقية العمل المطلوب . هذه الظاهرة تعرقل سير العمل . وكثيراً ما يسمع المرء بعض العاملين يؤكدون إنجاز العمل كاملاً فيما عدا بعض اللمسات الطفيفة ، الأمر الذي يعني أن العمل لم يكتمل ، وإلاّ فلماذا لا تستكمل تلك اللمسات البسيطة؟

إن العالم يزخر بالأعذار ، وما أكثر أولئك الذين يقدمون الأعذار لعدم تمكّنهم من إنجاز العمل المطلوب . إننا نحتاج إلى الشخص الذي يمكن أن يعتمد عليه والذي رغم كل الأعذار المشروعة يستطيع أن يقتحم

(١) صحيح البخاري وصحيح مسلم وسنن الترمذي وسنن ابن ماجه .

العقبات وينجز المهام بمقدار ١٠٠٪ . هذا النوع من الناس يمتلك دوافع ذاتية وقدرة على ترويض النفس وتربيتها ، وعلى المرء أن يسأل نفسه دائماً عما إذا كان يمكن الاعتماد عليه وما مقدار إنجازه للعمل : ١٠٠٪ أم ٩٩,٩٩٪ .

وعليك أن تسعى لتكون ذلك الزجل الواحد في المائة الذي ينجز عمله بمقدار ١٠٠٪ مصداقاً للحديث : **«إنما الناس كإبلٍ مائة ، لا يوجد فيها راحلة»**[(١)]

د - الأب والأبناء الثلاثة!

جاء أناس إلى رجل يسألونه : «لماذا تفضل ابنك الصغير على أخويه؟» فطلب منهم أن يتريثوا حتى يتكشف لهم السبب ثم نادى أبناءه الثلاثة وطلب منهم أن يذهبوا إلى الميناء ثم يعودوا إليه بعد ساعة بتقرير عن تلك الزيارة . فذهبوا ثم رجعوا بعد ساعة من الزمان وقدم كل منهم تقريره :

الابن الأكبر : لقد تسلمنا شحنة من الآلات .

الابن الأوسط : تسلمنا ثلاث آلات أمس من اليابان .

الابن الأصغر : تلقينا ثلاث آلات لكن هناك قطع غيار مفقودة ، وإحدى الوحدات مكسورة وقدمت طلباً للتأمين بالتعويض فيها ، وعلينا أن نستكمل الأوراق المطلوبة في الأسبوع القادم كي نتجنب دفع غرامة تأخير لهيئة الميناء .

أنجز عملك أولاً واعترف بقصورك قبل أن تقارن نفسك بالآخرين .

تمــريــن

المراحل الستّ للمشروع
هل تذكر مشروعاً مر بالمراحل الستّ التالية بالترتيب؟
١ - الحماسة
٢ - الإحباط وخيبة الأمل
٣ - الهلع والرعب
٤ - البحث عن المذنب
٥ - معاقبة البريء
٦ - الثناء على القاعد الذي لم يشارك وتكريمه !!
إذا طلب منك تنفيذ المشروع نفسه فما التغيير الذي ستجريه على هذه المراحل؟ أشرك زملاءك في الحلقة بتجاربك الخاصة .

(١) سند ابن بن حنبل ، صحيح البخاري ، صحيح مسلم ، سنن الترمذي ، سنن ابن ماجه .

موكب من المنفِّذين في عالم الواقع

هل تعرف كيف تعمل معهم؟

خ



د



ط



الخبير في كل مجال : (خ) الذي يفهم في كل موضوع وأنت لا تفهم شيئاً .

الدكتاتور : (د) الذي يؤمن بأسلوب واحد للعمل : أسلوبه الشخصي .

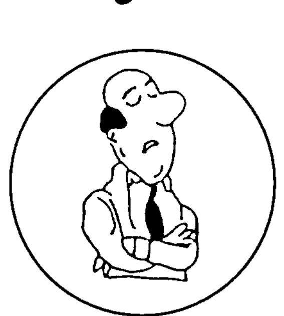
الطاعن من الخلف : (ط) كلّما أدرت له ظهرك طعنك بسكين .

المتشاكي باستمرار : (ش) الذي يجد الخطأ في كل شيء إلاّ في نفسه .

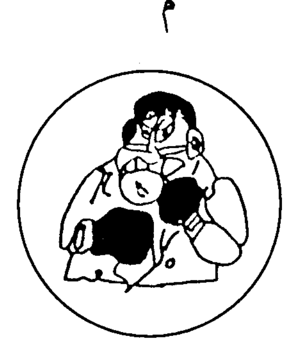
المتنافس المزاحم : (م) الذي يخوض في كل يوم معركة ويصر على كسبها وعلى هزيمة الآخرين .

المتفجر : (ف) قنبلة نفسية موقوتة ، قابل للانفجار بسرعة .

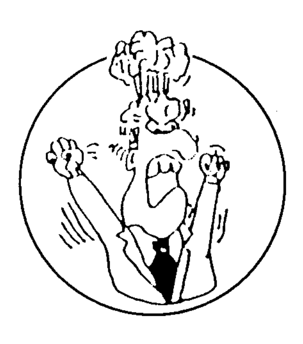
ش



م



ف



نقطة عمل

خماســـي النجـــاح

الوعي بالمشكلة في حد ذاته لا يعني حلها وإنما ينبغي قبل كل شيء تحديد طبيعتها وتشخيصها التشخيص الصحيح .

يأتي بعد ذلك اقتراح بالحل ووصف العلاج ، ثم السؤال حول ما إذا كان الحل قابلاً للتطبيق؟ وكيف يتم ذلك؟ وبأي قدر؟ وما الجدول الزمني؟ لا بد من البت في هذه الأمور لأنها تشكل خطة العمل للوصول إلى الحل . تبقى بعد ذلك مسألة متابعة هذه القرارات ومواصلة العمل حتى يتم تنفيذها تنفيذاً كاملاً .

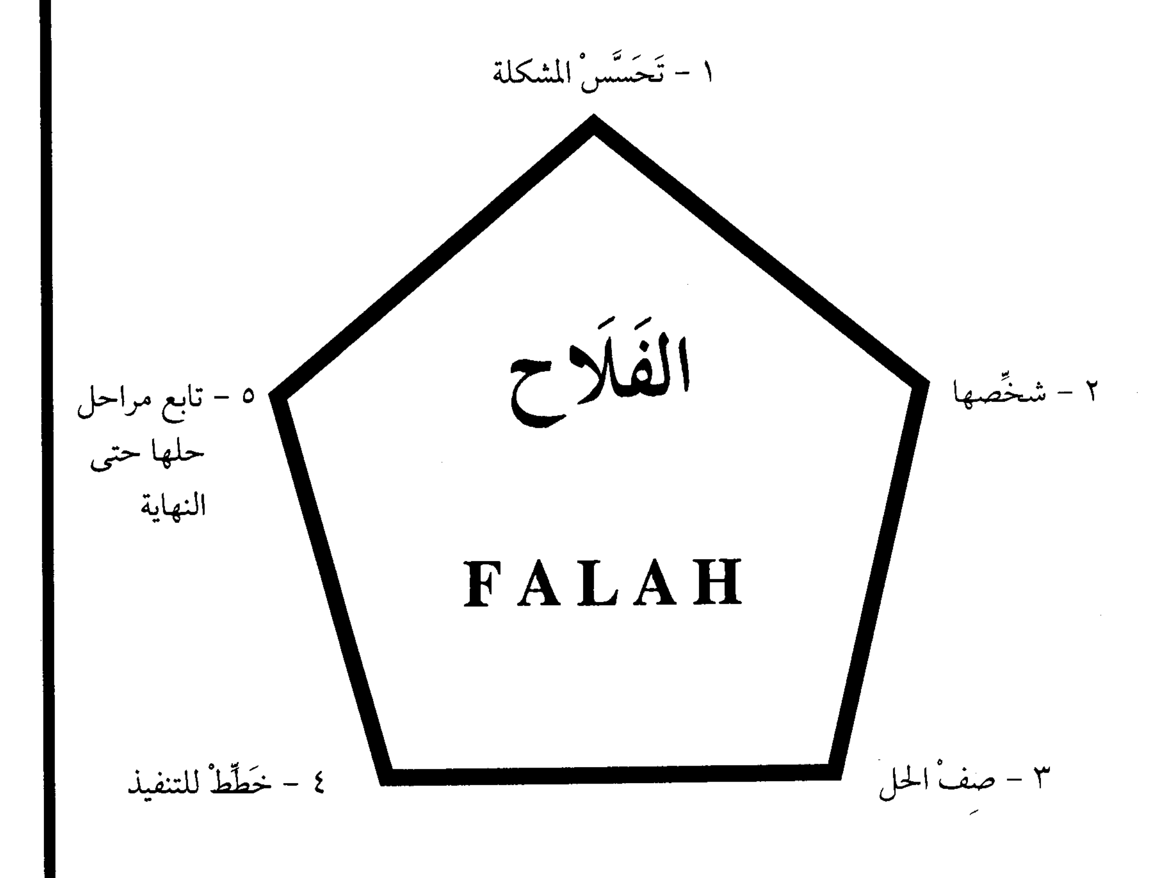
المراحل الأربع الأولى مراحل نظرية تساعد في التوصل إلى القرار السليم إلاّ أنه لا يمكن إحراز أي تقدم قبل الشروع في تنفيذها . في أثناء التنفيذ تبرز الحاجة إلى معرفة ردود الفعل من تعليقات وآراء الآخرين في سير العمل وإلى المتابعة المستمرة لما تم إنجازه . وتفيد التجارب أن أغلب التنظيمات تتمكن من اجتياز المراحل الأربع لكنها تتوقف عند التنفيذ . السبب في ذلك هو غياب المتابعة والفتور عن مواصلة العمل حتى النهاية . وتعالج هذه الظاهرة بتكليف شخص معين بالمتابعة يكون دوره الحارس الذي يحافظ على الانضباط والنظام وتأدية المهام وعليه أن يأخذ في الحسبان النقاط الأربع التالية :

١ - تحديد المكلفين بتنفيذ القرار بوضوح ووضع موعد أقصى له ، مع توضيح الميزانية المخصصة والصلاحيات والسلطات المطلوبة لتحقيق الهدف .

٢ - تسجيل محاضر الجلسات وتوزيعها على الأعضاء .

٣ - المحافظة على الاتصال المباشر بين جميع المكلفين بمهام للتذكير وتسلّم تقارير حول آخر ما وصل إليه العمل ، ويمكن أن تتم هذه الاتصالات يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً حسب الحاجة والضرورة ، كما يمكن أن تكون مكتوبة أو شفوية حسب ما تمليه الظروف .

٤ - في حال ظهور أية مشاكل أثناء المتابعة ، فعلى الشخص المكلف بذلك التشاور مع مرؤوسيه .


خماســـي الفَـــلاح
١ - تَحَسَّسْ المشكلة
٢ - شخِّصها
٣ - صِفْ الحل
٤ - خَطِّطْ للتنفيذ
٥ - تابع مراحل حلها حتى النهاية
الفَلاَح
FALAH

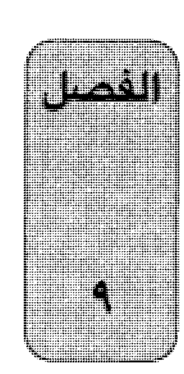
أسئلة للنقاش

١ - كيف يمكنك إدماج مهمة التنفيذ ضمن متطلبات صنع القرار؟
٢ - ما دور دراسة ردود الفعل وتجارب الآخرين في تنفيذ القرارات؟
٣ - اذكر الخطوات الخمس المطلوبة لتنفيذ القرارات .
٤ - ما أهم جانب يستحق الاهتمام عند تحديد مسؤوليات تنفيذ القرار؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

قررت الجمعية المركزية المتحدة إنشاء مركز إسلامي في إحدى المدن الرئيسة خلال العامين القادمين . لقد تم اتخاذ القرار النهائي في الموضوع بكل عناية وأحيلت إليك مهمة تنفيذه بصفتك المدير التنفيذي للجمعية .

١ - ضع مخططاً للخطوات التي ستتخذها للشروع في تنفيذ القرار .
٢ - حدِّد المخاطر التي عليك تجنبها .
٣ - ضع مشروع خطة لمراقبة التنفيذ ومتابعته يتضمن جدولاً زمنياً ومعالم واضحة والتكاليف . . . وما إلى ذلك .



مبادئ التخطيط

أولاً : ما التخطيط؟

ثانياً : التخطيط كأسلوب عمل

ثالثاً : عناصر التخطيط

أ- الدوافع

ب- الوقت

ج- السلطة

رابعاً : التخطيط من خلال مبدأ «الإدارة بالأهداف»

أ- التجهيز

ب- القرار

ج- الاتصال

د- السيطرة

خامساً : فعاليّة التخطيط

أ- الاعتبارات السابقة

ب- التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

سادساً : خطة العمل السنوية

سابعاً : ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

ثامناً : الأهداف

أهداف الفصل

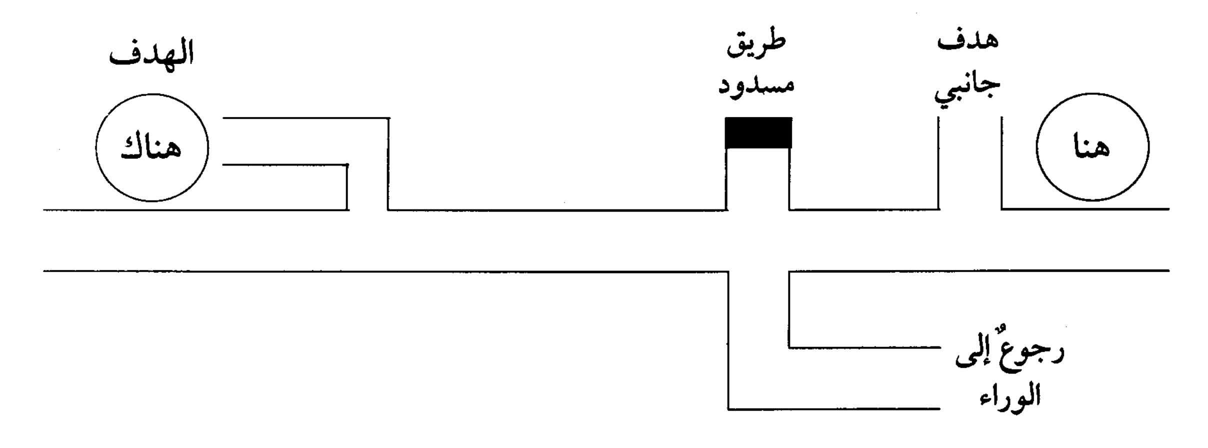
عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تعريف التخطيط ودوره في إدارة الأعمال .
- التمييز بين أشكال التخطيط ومستوياته المختلفة .
- التعرف على العلاقات المتداخلة بين مستويات التخطيط المختلفة .
- إعداد الخطط بما في ذلك خطط العمل السنوية .

أولاً : ما التخطيط؟

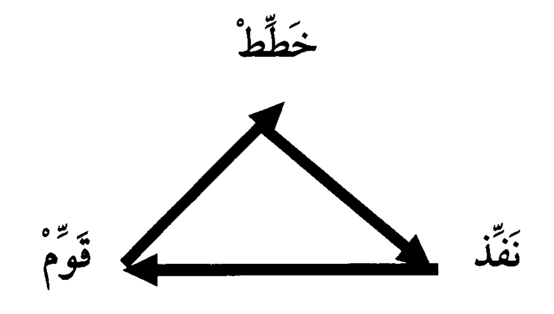
التخطيط هو نوع من «ارتكاب الخطأ على الورق» أي قبل الشروع في التنفيذ وتحديد المسار من مرحلة إلى أخرى . وقد يعرج المرء في طريقه إلى الهدف على منعطفات وطرق جانبية متعددة ، وإذا لم يتم التحكم في اتجاه المسيرة فقد لا يصل المرء إلى هدفه أصلاً أو قد يصل إلى مكان آخر غير المكان الذي كان يقصده . إن التخطيط – مع الرقابة والسيطرة – يمكّن المرء من المحافظة على السير في الاتجاه الصحيح .

وفي هذا الصدد يصدق المثل القائل : إن الفشل في التخطيط كالتخطيط للفشل . فإذا فشلت أن تخطط فقد خططت للفشل !



ثانياً : التخطيط كأسلوب عمل

من ميزات التخطيط أنه عملية متتالية ومتداخلة ، ويفقد معناه إذا ما اختل هذا التتالي أو انعكس اتجاه سير العمل . ويوضح الشكل التالي أنه بالإمكان البدء من أي نقطة في المثلث :



إذا فشلت ان تخطط فقد خططت للفشل !

والتخطيط هو تجميع المعلومات وافتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة . وهو يضمن ارتباط النشاط بالأهداف وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوّة .

كما يبيّن التخطيط مدى الحاجة إلى التغيير في المستقبل ويضع الأسس الضرورية للسيطرة والتوجيه ، الأمر الذي يجنّب انحراف نتائج العمل عن الهدف المحدد لها ، ويشجع على الإنجاز ويعين على الشمولية في تصور المشاريع وتنفيذها . كما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد .

كذلك يتوقع أن يكون التخطيط عاملاً من عوامل تقوية التزامنا بالإسلام وذلك من خلال ممارسة الشورى بكل أشكالها ومعانيها .

ثالثاً : عناصر التخطيط

أ- الدوافع

التخطيط عنصر من عناصر الحوافز القيادية سواء فيما يتعلق بالمستقبل القريب أو البعيد . ويعرف التخطيط البعيد المدى بأنه يسعى إلى تحديد المسار لعمل التنظيم ، وبالتخطيط الاستراتيجي ، بينما يعرف التخطيط القصير المدى بأنه يهدف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة ، بالتخطيط التكتيكي أو التخطيط الحركي .

وتحدد الخطط الاستراتيجية أولويات التنظيم وتوجهاته الأساسية ، وهذه الخطط هي نتاج قرارات منطقية منظمة اتخذت بعد قدر كبير من الدراسة والإعداد والتمحيص ، آخذة في الاعتبار العوامل والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية . أما الخطط الحركية فتختص بنشاطات أو مشاريع محددة لا يزيد مداها عن سنة واحدة بينما يمتد مدى عمل الخطط الاستراتيجية بما يزيد عن خمس إلى عشر سنوات .

ب- الوقت

التخطيط مرتبط بالوقت لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذي يؤدي إلى نتائج محددة في المستقبل . ويمكن للمرء أن يخطط على مدى شهر أو سنة أو عقد كامل من الزمن ، إلا أنه كلما طالت المدة كان الجهد المطلوب أكبر . وتمثل خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف معين ، ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية كما يلي :

أ- خطط قصيرة الأجل .

ب- خطط متوسطة الأجل .

ج- خطط طويلة الأجل .

وينبغي تكامل الخطط قصيرة الأجل في إطار الخطط الطويلة الأجل ، كما ينبغي تقسيم الخطط طويلة

الأجل إلى عدد من الخطط القصيرة الأجل . ويعدّ التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق الفائدة المثلى من الموارد البشرية والمادية المخصصة لتنفيذ الخطط .

١- الأهداف

تعرف الخطط الطويلة الأجل أيضاً بالخطط الاستراتيجية التي تغطي فترة ما بين خمس إلى عشر سنوات . ومن العناصر الهامة في التخطيط الطويل الأجل وضع الأهداف وتحديدها ، وسنتعرض هنا بإيجاز إلى ماهية الأهداف التنظيمية .

الهدف التنظيمي هو الغاية والمستوى المتقدم الذي يصبو التنظيم إلى تحقيقه كمجموعة ، وهو يتأثر إلى حدّ ما بأهداف القيادة المنتخبة وبأهداف كوادر التنظيم وأهداف المجتمع وطموحاته ككل . وتستند أهداف أي مؤسسة إسلامية إلى تعاليم القرآن والسنّة وتقوم على ممارسة الشورى بين الأعضاء .

٢- الخطط الطويلة الأجل أو الخطط الاستراتيجية

على اللجنة التنفيذية عند وضع الخطط الاستراتيجية دراسة نوعين من الافتراضات :

أ- افتراضات تتعلق بالعوامل التي لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها مثل التوجهات السكانية والقضايا السياسية وما إلى ذلك .

ب- افتراضات تتعلق بالعوامل الممكن التحكم بها أو السيطرة عليها مثل مخصصات الميزانية وأولويات الدعوة وما إلى ذلك .

ويتلخص أسلوب صياغة الخطط الاستراتيجية في تجميع المعلومات التي تشكل الخلفية العامة وتحليلها وتقويم العوامل البيئية التي لها علاقة بأهداف التنظيم ثم استعراض موارد التنظيم ووضع البدائل الاستراتيجية وتحديد الخيار أو الخيارات الأساسية البديلة التي تحقق الأهداف المنشودة .

بمجرد الانتهاء من صياغة الخطط الاستراتيجية يتجه التنظيم إلى وضع خطط متوسطة الأجل تغطي فترة عام أو عامين . ومن المهم هنا أن تنبثق الخطط المتوسطة الأجل انبثاقاً منطقياً من الخطط الطويلة الأجل . فالتنظيم الذي يهدف إلى إنشاء مركز إسلامي مثلاً كخطة طويلة الأجل يمكن أن يضع خطة متوسطة الأجل لجمع الأموال اللازمة لتأسيس المركز وهي خطوة منطقية وضرورية في برنامج تنفيذ الخطة الطويلة الأجل .

٣- الخطط القصيرة الأجل أو الخطط التكتيكية

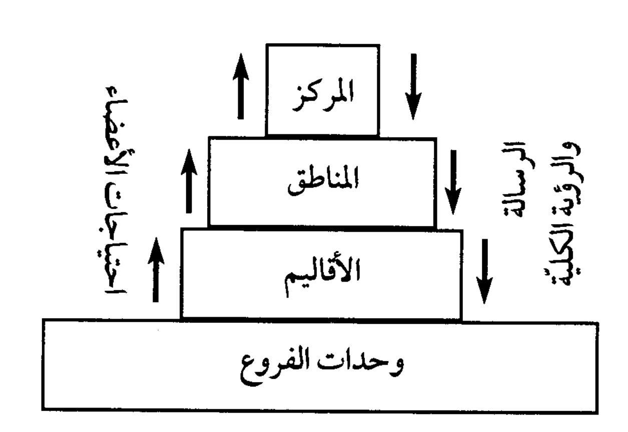
تُهَيِىء الخطط التكتيكية أو القصيرة الأجل التوجيهات اللازمة لبرامج العمل من سنة إلى أخرى ، كما ترسم المنهج التدريجي المطلوب اتباعه في التنفيذ . ويشكل التخطيط التكتيكي الدليل الأساسي لدعم التخطيط الاستراتيجي ومستقبله . فالتنظيم الذي يسعى لتأسيس مركز إسلامي كخطة طويلة الأجل

تصاحبها خطة متوسطة الأجل لجمع الأموال اللازمة قد يضع خطة قصيرة الأجل لإعداد تصميم معماري للمركز وعمل ميزانية تقديرية وتوفير الإمكانات المطلوبة لجمع الأموال .

كما يمكن تقسيم الخطط القصيرة الأجل نفسها بناءً على أهداف محددة جداً أو إلى مجموعة خطط عاجلة تتراوح مدّتها في العادة ما بين يوم إلى ثلاثين يوماً . وعليه ، يكون العمل الفوري المطلوب في المثال السابق هو إيجاد المهندس المعماري المناسب والاتصال به والاتفاق معه على تكاليف إعداد التصميم ، كما ينبغي تكليف شخص بإعداد المطبوعات الخاصة بحملة جمع الأموال .

ج - السلطة

التخطيط مظهر من مظاهر السلطة ، وعلى المخطط أن يضع الخطط للمؤسسة كلها ولكل قسم من أقسامها على حدة مع تحقيق التنسيق الكامل بينها . وتتم مهمة التخطيط في المؤسسات الدعوية والقائمة على العضوية الفردية بطريقتين :



الأولى : من القمة إلى القاعدة : إذ يحدد فهمها الجيد لرسالة التنظيم إطار أولويات التخطيط ويتم توصيل هذه المعلومات لجميع الوحدات للاستعانة بها على تحديد مسار العمل .

الثانية : من القاعدة إلى القمة : حيث يحدد الفهم الجيد لاحتياجات الأعضاء وأدوارهم أنواع النشاطات والمهام المناسبة على مستوى القاعدة وتتم بلورة ذلك في خطة أساسية تنقل إلى القيادة المركزية ثم تدرج جميع الخطط الأساسية في خطة مركزية واحدة .

ويوضح الشكل البياني مستويات السلطة فيما يتعلق بمهمة التخطيط .



رابعاً : التخطيط من خلال مبدأ «الإدارة بالأهداف»

نقدم في ما يلي ما يعرف بطريقة الإدارة بالأهداف وهي - بكل بساطة - تدور حول «من» و«ماذا» و«كيف» و«متى» . ويشمل التخطيط بالأهداف أربع خطوات أساسية هي : الإعداد والتجهيز ، واتخاذ القرار ، وإبلاغ من يعنيه القرار ، ثم التحكم والسيطرة .

أ- التجهيز

على التنظيم القيام بالخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد والتجهيز :

١- بيان الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات القائمة .

٢- جمع الحقائق والمعلومات والآراء والخبرات والتجارب التي لها أثر على الأهداف .

٣- التشاور مع كل من له علاقة بوضع الخطة أو بتنفيذها بشكل مباشر أو غير مباشر والتشاور أيضاً مع أهل العلم والفكر وذوي الاختصاص ممن ليست لهم علاقة بالخطة .

ب- القرار

على التنظيم في هذه المرحلة اتخاذ الخطوات التالية :

١- تحليل جميع المعلومات ووضع التصورات المحتملة لكل نتيجة من النتائج الممكنة دون التقيد بالمحددات المالية أو غيرها في هذه المرحلة .

٢- تطوير مسارات بديلة للعمل يؤدي كل منها إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

٣- تقويم البدائل المطروحة واختيار أفضلها ودراسة مدى توافر الموارد (الحالية والممكنة) والفوائد التي ستعود على المجتمع (أقصاها وأدومها) والإطار الزمني (المتوقف على المحددات البيئية) .

٤- وضع معايير وقياسات واقعية فعالة وقابلة للتطبيق .

جـ - الاتصال

تتم عملية الاتصال في إطار عملية التخطيط بعد إقرار خطة محددة نهائية ، وذلك وفق الخطوات التالية :

١- حدِّد كل من ستكون له صلة قريبة أو بعيدة بالخطة والاستفادة من المعلومات التي تم جمعها حول الجمهور المقصود بالخطة .

٢- اختر أفضل الطرق لتبليغ المعنيين بالخطة وبلّغها .

٣- تأكد من فهم كل من له علاقة بالموضوع للخطة وقبوله لها مع السماح بشيء من المرونة في تنفيذ مهامهم المختلفة .

د- السيطرة

تضم هذه المرحلة من عملية التخطيط الخطوات التالية :

١- تحديد نقاط ومعالم على الطريق تعين على تقويم برامج العمل من حين لآخر والاطمئنان على سلامة سير العمل في الاتجاه المؤدي إلى الأهداف المنشودة .

٢- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة مع التمييز بين الأخطاء المترتبة على العوامل الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها وتلك الناتجة عن التنفيذ المعوجّ للخطة .

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الضرورة بما في ذلك إعادة تحديد الأهداف إذا ثبت عدم واقعيتها ، وتغييرها إذا أصبحت غير ممكنة التحقيق ، أو تغيير الخطة بكاملها إذا كانت هناك دواعٍ لذلك . إن التصحيحات التي يمكن أن تتم أثناء التنفيذ مقدماً أفضل من الكوارث التي يمكن أن ينتهي إليها العمل .

خامساً : فعالية التخطيط

أ- الاعتبارات السابقة

عندما تتم صياغة خطة العمل مسبقاً عن وعي وبصيرة والتزام تصبح مؤهلة لأن تحدد مسار العمل كله طوال العام . كما ينبغي أن تحد من ضرورة اللجوء إلى أسلوب «التخطيط من خلال الأزمات» المضيع للوقت والموارد البشرية والمالية والمُتلف للسمعة .

ولتحقيق النتائج المرجوّة يجب أن تخضع الخطة للمتابعة وتقويم مدى توافقها وتمشّيها مع الأهداف مرة كل ثلاثة أشهر .

كما يجب أن تخضع كل دراسة تسبق التخطيط للاعتبارين التاليين اللذين قد يبدوان للوهلة الأولى متضاربين ، وهما :

١- لا يمكن التخطيط لعمل ما خارج ما تسمح به الموارد السنوية المخصصة .

٢- لا بد من اقتحام مجالات جديدة واستيعاب برامج جديدة للعام المقبل وهذا كفيل بأن يوفر موارد جديدة للعمل .

ب- التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي

يكون التخطيط إمّا مركزياً أو لامركزياً ، ويتم التخطيط المركزي في هيئة هرمية الشكل يحدد فيها المسؤول الأول الأهداف للهيئة التنفيذية ويستعرض المستويات والنتائج المتوقعة ، ويوفر المعلومات واحتياجات التدريب والإعداد ، ويشرح الإجراءات المتبعة ، ويقوم على تنفيذ النظام ليضمن قيام كل عضو بدوره في تنفيذ الخطة .

أمّا في التخطيط اللامركزي ، فإن الرئيس وأعضاء الهيئة القيادية يتشاورون مع الأعضاء في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ وتكون المعلومات والاستفادة منها في هذه الحالة متاحة للجميع . كما يكون التدريب نوعاً من التعليم ويتم في مواقع العمل ذاتها ، ولا يطرد عضو من التنظيم لارتكابه خطأً ما ، بل يتم تشجيعه للتعلم من أخطائه .

مواصفات الخطة الفعَّالة

١- التحديد في الخطط شرط أساسي لتحفيز الأعضاء على العمل والمشاركة .

٢- يجب أن يكون محور الخطة هو العمل والاعتدال بين عسر العمل ويسره ويجب صياغة الخطط بلغة سهلة الفهم على من يتولّون تنفيذها .

٣- يجب أن تكون الخطط مرنة خاصة عند كثرة العوامل التي يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها .

٤- يجب أن تتفق الخطط مع أهداف المجتمع الإسلامي بصفة عامة .



مثالان على

العلاقة بين عاملَي الزمن والمال

أ- التأخير في كتابة الرسائل بحيث يتعذر إرسالها ببريد الدرجة الثانية أو الثالثة يترتب عليه إرسالها ببريد الدرجة الاولى وبتكاليف أعلى .

ب- التأخير في إرسال الدعوات لحضور نشاط معين يترتب عليه شراء تذاكر سفر بتكاليف أعلى وذلك لفقدان مزيّة التخفيض لدى شركات الطيران .

أفكار مفيدة للتخطيط الفعال

١- الخطط التي تنفذ فعلاً هي التي يتولى إعدادها أفراد مسؤولون عن التنفيذ .

٢- يجب أن يكون لدى جميع المشاركين في التخطيط قدر مشترك من الفهم للعالم ونظرة موحدة للحاضر والمستقبل .

٣- إن مستوى الأداء لدى المخططين يكون أفضل إذا ما اهتموا بالقضايا أكثر من اهتمامهم بالوسائل وركزوا على جواهر الأمور (ماذا) أكثر من تركيزهم على شكلياتها (كيف) ، فهذه سيأتي دورها فيما بعد .

٤- ينفر أغلبية الناس من التخطيط لأن الخطة تعني التزاماً ينبغي الوفاء به ، ولهذا فعلى مسؤول التخطيط أن يؤجل تحديد مهام تحقيق الأهداف المستقبلية حتى يتكوّن لدى مجموعة التخطيط الحماسة الكافية للعمل .

٥- لأنه لا يمكن تطبيق سوى عدد محدود من الاستراتيجيات في وقت واحد ، فإنه من المهم تحديد الأهداف الأساسية وإعداد القدر المناسب من الاستراتيجيات لتحقيقها .

٦- كثيراً ما يهمل التخطيط لأنه مهمة صعبة وتحتاج إلى تفكير عميق إلا أن نتائجه عظيمة للغاية .

٧- للاستفادة من التخطيط تذكّر دائماً الترتيب التالي : خطِّط ، نفِّذ ، قوِّم .

٨- يجب وضع الخطط في الإطار الذي تسمح به المحددات : البشرية والمالية والعقدية .

سادساً : خطة العمل السنوية

خطة العمل هي وثيقة ترسم مسار التنظيم خلال فترة معينة . وتقع مسؤولية إعداد هذه الوثيقة ، في هيكل له لجنة تنفيذية منتخبة وأمانة عامة دائمة ، على مسؤول الأمانة بالتشاور مع رئيس اللجنة التنفيذية وهو الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن إعداد خطة ناجحة وتقديمها للّجنة التنفيذية للموافقة عليها ثم التأكد من تنفيذها .

وأهم عنصر في خطة العمل هو تحديد مواعيد بداية كل فعالية ونهايتها . ويمكن تحديد ذلك بتقدير الفترة الزمنية المطلوبة لكل فعالية وتحديد دورها في خطة الوحدة ومن ثَمَّ تعيين موقعها في الجدول الزمني . وينبغي أن تأخذ هذه العملية في الحسبان مدى توافر العنصر البشري والمعدات المطلوبة وتحديد المعالم الرئيسة في تحقيق كل فعالية .

كما يجب إعداد مسوّدة نهائية للخطة على أساس خطط الوحدات ، وعلى كل ممثل إقليمي إعداد خطة إقليمية من مجموع خطط الوحدات في إقليمه ، وعلى كل مسؤول قطاع إعداد خطة للإدارة آخذاً في الاعتبار الخطط الميدانية . يأتي بعد ذلك دور منسق التخطيط في مركز التنظيم الرئيسي كي يحقق التكامل المطلوب بين جميع هذه الخطط من أجل إعداد المسودة النهائية للخطة .

يعتمد هذا المشروع بعد مراجعته والموافقة عليه من قبل أعلى جهاز مسؤول في الهيئة ويصبح هو الخطة السنوية الرسمية لها .

سابعاً : ملف التخطيط - الأسئلة الثمانية

مفاهيم التخطيط وأساليبه قابلة للتطبيق على مجموعة متنوعة من الحالات ، وسنقوم هنا باختيار حالتين مختلفتين في الوقت والظروف كمثالين لتوضيح هذه الفكرة . ويوضح التعليق الوارد في نهاية كل مثال كيفية استخدام نظام الأسئلة الثمانية والاستفادة منه في تحديد مهام التخطيط ومتطلباته .

للتعرف على كيفية إعداد خطة عمل ينبغي الرجوع إلى ملف التخطيط الذي يحتوي على ما سميناه مشروع الأسئلة الثمانية وهي التي يجب أن تتم الإجابة عنها من قبل كل مخطط . هذه الأسئلة هي :

٨ أسـئلة

س١ : ما هدف مهمة التخطيط؟

س٢ : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟

س٣ : من سيقوم بالتنفيذ ومن الذين تستهدفهم الخطة؟

س٤ : كيف سيتم تحقيق الهدف وتقويم النتائج؟

س٥ : متى يكون التنفيذ أكثر فعالية؟

س٦ : أين يكون الحدث أو النشاط أكثر فعالية؟

س٧ : ما التكاليف البشرية والزمنية والمالية لإنجاح الخطة؟

س٨ : ما الفائدة التي تهدف الخطة إلى تحقيقها بشكل عام؟

وأخيراً ، يجب التأكد من إدماج جميع خطط الوحدات وبرامج نشاطاتها المقبلة ضمن الخطة المركزية الرئيسة .

تمـريـن



هل الأولوية للعمل أم للعلاقات الشخصية؟

يتجه الناس عموماً نحو نوعين من العمل الحركي ، أحدهما التركيز على الأهداف والعمل من أجلها بغضّ النظر عن الناس ، والآخر إعطاء الأولوية لإرضاء الناس أكثر من تحقيق الأهداف . والأسلوب المثالي هو العمل على تحقيق الأهداف وإرضاء الأفراد في الوقت نفسه ، لكن تحقيق ذلك أمر ليس باليسير ومن النادر تحقيقه على مدى قصير . وهنا تبرز الحاجة إلى الحكمة الجماعية التي تنشأ من خلال التشاور لتحقيق الاعتدال في العمل والوصول إلى الأهداف مع المحافظة على العلاقات الجيدة بين الأفراد . وعليه ، فإن التفاني في العمل والإخلاص للّه سبحانه وتعالى شرط أساسي في هذا الصدد ، كما أننا في حاجة إلى حكمة كل من لديهم الخبرة في العمل .

حالة : إعداد القيادات الطلابية

١ – س ١ : ما هدف المجهود التخطيطي في هذه الحالة؟

مثال : الهدف هو تدريب قيادات طلابية على رفع مستوى العمل .

٢ – س ٢ : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟

مثال : للحاجة الملحة لزيادة فاعلية المؤسسات التي سيقودونها .

٣ – س ٣ : من هم منفذو المخطط ومن جمهوره؟

مثال : المركز الرئيس للاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية والمسؤولون في كل من اتحاد الطلبة المسلمين ورابطة الشباب المسلم العربي وجمعية الدراسات الإسلامية الماليزية وفروعها .

٤ – س ٤ : كيف سيتم تحقيق الأهداف؟

مثال : عن طريق مخيمات التدريب القيادي والقراءات .

٥ – س ٥ : متى يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : شتاء عام ١٩٩٤ أثناء عطلة عيد الميلاد .

٦ – س ٦ : أين يكون النشاط أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : في مقر الاتحاد الإسلامي في أمريكا الشمالية بولاية إنديانا .

٧ – س ٧ : ما التكاليف البشرية والزمنية والمالية؟

مثال : المطلوب لجنة من خمسة أشخاص تعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكلفة كليّة قدرها ٥٠٠ دولار .

٨ – س ٨ : ما الفائدة التي ستعود من هذا العمل؟

مثال : رفع مستوى الخدمات والدعوة في المناطق .

ملخّص التكليف :

من أجل تدريب قيادات طلابية على القيام بأعمال أفضل لزيادة فاعلية منظماتهم ، وسيتم تدريب هذه القيادات على برامج معينة في شتاء عام ١٩٩٤ في مركز الاتحاد الإسلامي لأمريكا الشمالية .

المطلوب تكوين لجنة من خمسة أعضاء للعمل لمدة خمس ساعات في الأسبوع على مدى خمسة أسابيع بتكلفة ٥٠٠ دولار لأداء هذه المهمة . الفائدة المرجوة من هذا النشاط رفع مستوى الخدمات والدعوة الموجهة للمسلمين وغير المسلمين في مناطق تلك المنظمات .

حالة : سفينة نوح (عليه السلام)

١ - س ١ : ما هدف التخطيط في هذه الحالة ؟

مثال : الهدف نقل مجموعة من الكائنات الحية الى مكان آمن .

٢ - س ٢ : لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟

مثال : لأنه يحافظ على استمرار الحياة والعبادة على الأرض بعد الفيضان .

٣ - س ٣ : من القائم على التخطيط ومن المستفيد منه؟

مثال : النبي نوح عليه السلام ومن آمن معه ومجموعة أزواج من المخلوقات .

٤ - س ٤ : كيف سيتم تحقيق الهدف؟

مثال : باستخدام وسيلة نقل بحرية .

٥ - س ٥ : متى سيكون العمل أو الحدث أكثر فاعلية؟

مثال : عند بداية الفيضان .

٦ - س ٦ : أين سيكون النشاط أكثر فاعلية؟

مثال : في ضاحية من المدينة .

٧ - س٧ : ما تكاليف العمل من موارد بشرية ومالية ووقت؟

مثال : أن يتفرغ نوح عليه السلام وعدد من المؤمنين العاملين تطوعاً لعدة أسابيع وبذلك لن تزيد التكاليف عن تكلفة المواد المطلوبة لبناء السفينة .

٨ - س ٨ : ما المنفعة التي ستتحقق من هذا العمل؟

مثال : عمارة الأرض بالحياة البشرية والحيوانية الخاضعة للّه سبحانه وتعالى .

ملخص المهمة :

كان المطلوب من نوح (عليه السلام) والمؤمنين معه استخدام وسيلة من وسائل النقل البحري لنقل مجموعة من الكائنات الحية الى شاطىء الأمان كي تستمر الحياة على الأرض بعد مجيء الطوفان . تفرغ نوح ومن معه لهذا العمل لعدة أسابيع بتكاليف لا تزيد عن كلفة المواد المطلوبة لصنع السفينة . نتيجة هذا العمل عمارة الأرض بالبشر والحيوانات كي تعبد الله سبحانه وتعالى وتسبّحه .

ثامناً : الأهداف

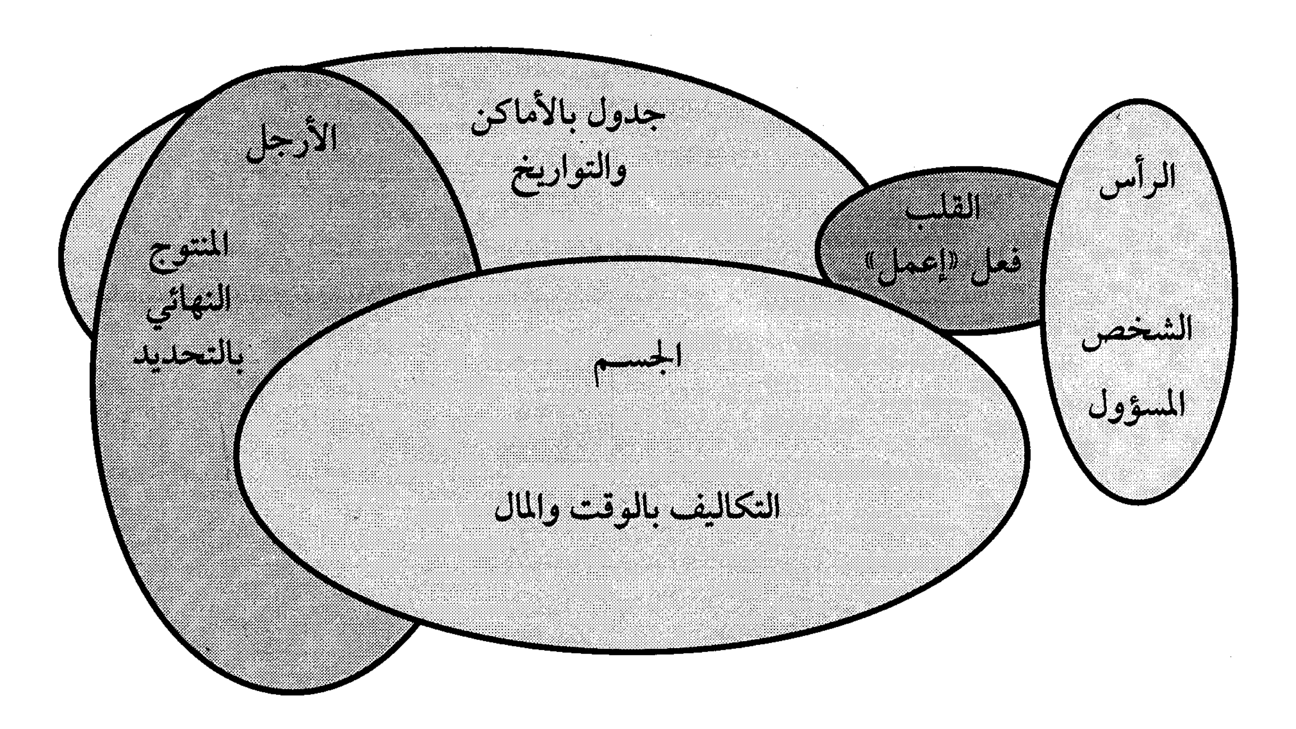
الأهداف هي العملة الأساسية للتخطيط ، أي أن التخطيط موجّه نحو تحقيق الأهداف ، فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غير واضحة فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول اليها .

فتسجيل الأهداف إذاً ليس واجباً روتينياً فحسب ، بل العامل الفاصل بين النجاح والفشل . ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نعدّها مخلوقاً حياً مستقلاً كما في الشكل أدناه .

إن قلب الأهداف هو فعل «إعمل» ورأسها «حامل المسؤولية» الملهم الذي يدفع بالعمل ويقوم به ، وجسم الأهداف هو «الزمن والتاريخ» و «التكاليف بالدولار أو بالساعة» . أما الساقان فهما «نتائج نهائية محددة» تصل بصاحب العمل المسؤول الى مبتغاه .

ونورد في ما يلي بياناً لتشريح الأهداف وقائمة بعناصر تحليلها :

قائمة بعناصر تحليل الأهداف المكتوبة



قائمة لتحليل كتابة هدف

لتحليل الأهداف المكتوبة يرجى التأمل في الأسئلة التالية ثم الإجابة بـ «نعم» أو «لا» . ولكي يكون عملك صحيحاً ينبغي أن تكون كل إجاباتك بـ «نعم» وإلا فعليك مراجعة نفسك في المواضيع المجاب عنها بـ «لا» .

يمكنك إضافة أسئلة أخرى من عندك في الخانات الشاغرة .

سؤال : هل تبين لائحة الأهداف . . .	نعم/ لا ؟	إذا كانت الإجابة لا : فما الذي يجب عليك عمله؟
ما الهدف بالتحديد وبوضوح؟		
كيفية التعرف على الهدف وتقويمه؟		
ما طبيعة العمل المطلوب؟		
ما المطلوب تحقيقه من الوصول إلى الهدف؟		
من يتحمل مسؤولية العمل؟		
متى ينبغي القيام به؟		
ما الأسلوب المختصر الذي يمكن به تحقيق الهدف؟		
ما مبررات تحقيق الهدف؟		
ما تفصيلات الموارد اللازمة لتحقيق الهدف؟		
من يتولى التنسيق بين جوانب الهدف المختلفة؟		
ما معايير تقويم الإنجاز؟		

قائمة للتحقق من نقاط الضعف في لوائح الأهداف

لتحليل الأهداف المكتوبة تحليلاً جيداً تأمل الأسئلة التالية ثم أجب عنها بـ «نعم» أو «لا» . ولكي يكون عملك سليماً ينبغي أن تكون الإجابات بـ «لا» ، وعليك مراجعة نفسك في موضوعات الأسئلة المجاب عنها بـ «نعم» . بإمكانك إضافة أسئلة أخرى في الخانات الشاغرة .

هل تظن ان الأهداف . . .	نعم/ لا ؟	إذا كانت الإجابة نعم فما الذي يجب عليك عمله؟
حدّدت بأقل مما يجب لاختبار الإمكانات؟		
غير مناسبة أو غير ممكنة بسبب المبالغة في تقدير الإمكانات المتوافرة؟		
لا تعكس إمكانات الشخص الذي وضعها؟		
تركّز على الأساليب أكثر من تركيزها على المضمون؟		
ليست محالة على شخص يتولى مهمة تحقيقها؟		
لا يمكن تعديلها أو حذفها فيما بعد إن ثبت عدم جدواها أو إمكانية تحقيقها أو تناسبها مع الظرف والإمكانات؟		

أسئلة للنقاش

١ – ما الفرق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية؟

٢ – ما دور السيطرة في التخطيط بأسلوب «الإدارة بالأهداف»؟

٣ – ما الملامح الأربعة الرئيسة للخطط الفعّالة؟

٤ – ما أهم أربعة عناصر في قائمة تبيان لائحة الأهداف؟

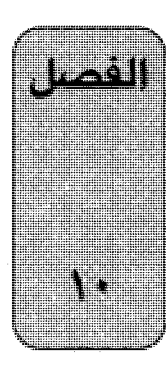
تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

لقد حان موعد وضع خطة العمل السنوية الخاصة بالجمعية الإسلامية التي أنت أمين سرها . إنك تتوقع التعاون من أعضاء اللجنة التنفيذية ولجنة الفعاليات والعاملين الميدانيين . هناك مساعد لك يشرف على الأوراق والملفات ، والجمعية تسعى بالإضافة الى المحافظة على برامجها الحالية الى اقتحام مجالات جديدة في خدمة الجالية المسلمة في المنطقة . الموارد البشرية والمالية محدودة ومستهلكة .

١ – اذكر المسؤولين الذين ستحتاج الى إسهامهم في وضع خطة العمل السنوية ونوعية الإسهام المطلوب من كل منهم .

٢ – ضع جدولاً لإدارة المشروع منذ تكليفك بالمهمة حتى تُسلِّم لرئيس الجمعية النسخة النهائية من الخطة .

٣ – اكتب مقدمة قصيرة لخطة العمل السنوية تبيّن فيها مدى سلامة الخطة وتقيّدها برسالة الجمعية العامة .



أسس التقويم

أهداف الفصل

عند الانتهاء من هذا الفصل ستكون قادراً على :

- التعرف على دور التقويم في تسهيل تنفيذ الخطط .
- اختيار الأنماط المناسبة للتقويم في مختلف الحالات .
- استخدام أساليب مختلفة للتقويم .
- تجميع بيانات ومعلومات للمراقبة .

أولاً : مقدمة

كثيراً ما تتفاوت آراؤنا وتختلف وجهات نظرنا حول مستوى سير العمل ، وذلك لا يعني بالضرورة عدم الاحترام بيننا ، لكنه يشير إلى اختلاف في التقويم ، وهو نقص يجب الالتفات السريع إلى معالجته . فمن الواجب أن نقوّم أعمالنا بأساليب منظمة قبل أن نبدأ في إصلاحها أو تصحيحها . فقد لا تكون الاستزادة ومضاعفة العمل الحلّ المطلوب من دون إجراء التقويم وذلك كصاحب المصنع الخاسر الذي يستمر في إنتاج معدات أكثر ، أملاً في تقليل خسائره ، في الوقت الذي ترتفع فيه تلك الخسائر لارتفاع كلفة الإنتاج بما يفوق الدخل . ولا مجال للتعرف على هذه الحقيقة إلا بالتوقف ومراجعة التكاليف . وهكذا فقد آن الأوان لأن نشرع في تقويم موضوعيّ للحركة كي نعرف حقيقة موقفنا ، وإلا فسنظلّ تحركنا الأهواء والعواطف والتخمينات .

ويعرف التقويم بأنه الوسيلة الحيوية الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء ، وسوف نتعرّض في هذا الفصل إلى ثلاثة مجالات للتقويم تشمل البرامج التنظيمية وتقويم العاملين وتقويم النشاطات التدريبية .

ثانياً : تقويم البرامج ومراقبتها

يعد التقويم في إطار إدارة البرامج جزءاً أساسياً من عملية أكبر تعرف بالمراقبة التي تمثل النصف الآخر من التخطيط . ففي الوقت الذي يحدد فيه التخطيط التزامات العمل من أجل الإنجازات المستقبلية تضمن الرقابة تحقيق التنفيذ الفعال للخطط . وسواء تعلق الأمر بالنشاطات المحدودة أو البرامج العامة ، فإن الخطة لا يمكنها أن تستمر إلا إذا حددت الأساليب اللازمة للرقابة على العمل وطريقة تنفيذها .

بإمكاننا أيضاً أن ننظر إلى الرقابة كأسلوب لكشف الانحرافات الهامة في نتائج العمل المنتظرة من برامج النشاط وتصحيحها . فالرقابة عمل إيجابي يهدف إلى التقدم بالعمل وليست وسيلة سلبية لتوجيه اللوم أو التهم لأحد . كما أنها تهدف إلى إنجاز العمل وإزالة أي عوائق في طريق الوصول إلى الأهداف المتفق عليها ، ومن شأنها أن تنظم الأداء الفعلي ليطابق الإمكانات الكامنة للعمل .

وتشمل الرقابة الخطوات التالية :

١ ـ تحديد مراحل تقدم العمل وتقويم الأداء .

٢ ـ مقارنة النتائج بالتوقعات . . . والذي يؤدي إلى

٣ ـ التصديق على النتائج . . . أو إلى

٤ ـ رفضها . . . ومن ثم

٥ ـ تصحيحها بما يضمن الرجوع إلى الاتجاه السليم المطلوب .

لكن ما الدوافع التي تحتم تطبيق التقويم؟ هناك ثلاثة أسباب على الأقل نوردها فيما يلي :

١ ـ الحفاظ على الصالح من العمل ودعمه وإلغاء ما سواه .

٢ ـ رفع الثقة لدى العاملين بأنهم على صواب وإشعارهم بالاهتمام والحرص عليهم .

٣ ـ طمأنة الأطراف المساهمة أو التي تدعم النشاط مادياً أو معنوياً على جدوى إسهامها ودعمها وذلك بالتأكيد على تحقيق العمل والأهداف القائم من أجلها .

أ ـ عملية المراقبة :

من أهم عناصر الرقابة وضع المعايير والمقاييس التي سيقوم العمل بناءً عليها ، وينبغي بقدر المستطاع استخدام وسائل معينة للقياس والتقويم . فكلما اضطربت المعايير أو الموازين فقدت الرقابة فعاليتها ودورها .

وتنقسم عملية الرقابة - بما فيها التقويم - إلى ثلاث مراحل :

١ ـ وضع المعايير ورصد الأداء الفعلي

لا بد للرقابة من معايير ومقاييس مطابقة لما ورد في لائحة أهداف العمل . فإذا كان الهدف خدمة المجتمع فلا بد من إمكانية قياس حجم أو نوعية تلك الخدمة المطلوبة . وقد يكون من ضمن المقاييس عدد الحضور في المؤتمرات أو عدد الطلبات الواردة لاقتناء المطبوعات أو عدد من دخلوا في الإسلام أو عدد المشروعات الناجحة التي تم تنفيذها . . . إلخ .

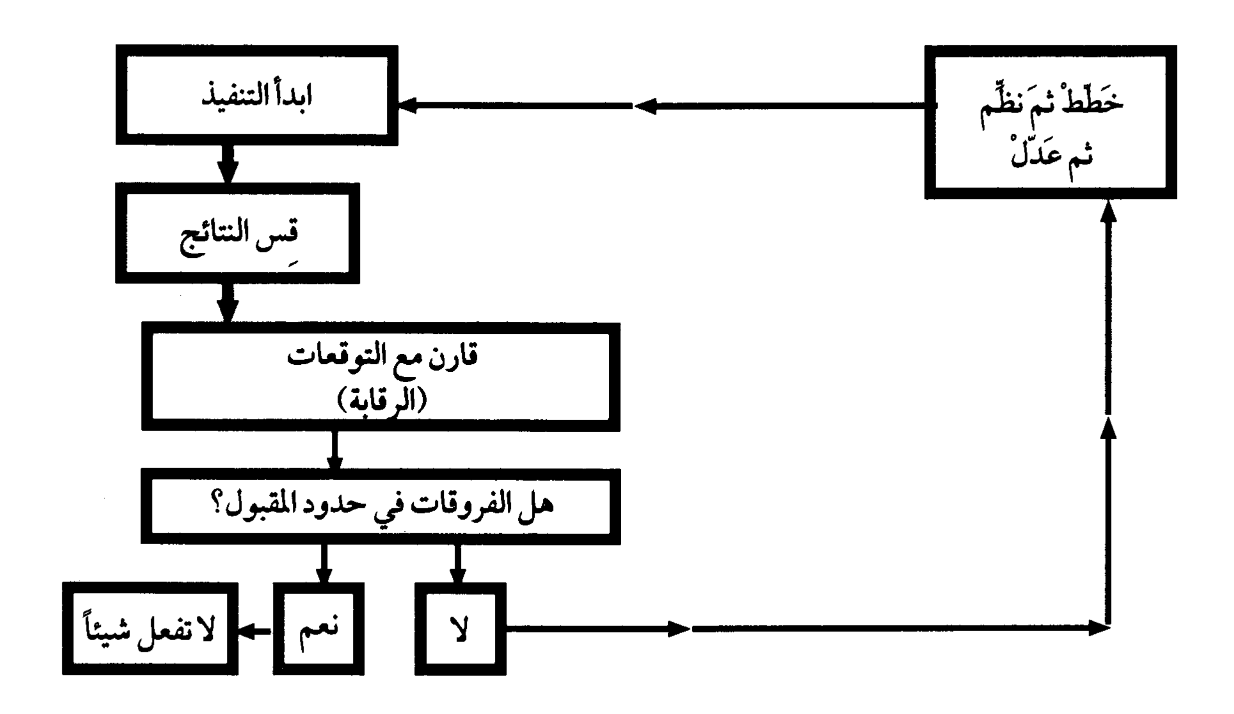
٢ ـ تقويم المعلومات «الحقيقية» الخاصة بالأداء مقارنة بمستويات الأداء «المتوقعة»

مثلاً : هل تم تسجيل العدد المتوقع نفسه لحضور المؤتمر؟ وهل جرى استلام العدد المتوقع من الطلبات للكتب؟ وهل زادت العضوية بالمستوى المتوقع؟

٣ ـ تصحيح أي انحرافات عن الأهداف الأساسية واتخاذ ما يلزم من إجراءات لذلك

إذا كانت إجابتنا عن أي سؤال في المرحلة الثانية أعلاه بالنفي فلا بد من رفع نتائج الوضع إلى المسؤولين عن التخطيط لتعديل الموارد البشرية والمادية المخصصة للعمل ، أو تعديل الخطة نفسها . وعلينا بالتحديد أن نسأل أنفسنا عما إذا كنا قد قصرنا في تنفيذ جزء من الخطة أو إذا كانت أهدافنا الأصلية غير واقعية ، وعما إذا كان الأمر يستلزم إعادة النظر في الأهداف أو إعادة صياغتها؟

هناك بالطبع من الانحرافات ما هو مقبول داخل إطار الخطة ككل ، وهناك انحرافات قد لا تؤثر بشيء على نجاح العمل . ولذا ينبغي التركيز على الانحرافات المهمة والبارزة أكثر من غيرها .



ب ـ أنماط الرقابة

إن إعداد أساليب الرقابة ونشاطاتها جزء هام من أي منهج تخطيطي ناجح ويمكن مراقبة النشاط من خلال أحد العوامل التالية بمفرده أو من خلالها جميعاً :

١ ـ الكمية . ٣ ـ استخدام الوقت .
٢ ـ النوعية . ٤ ـ التكاليف .

يمكن إدراج مواطن الخطأ والحاجة للرقابة تحت أحد العناوين التالية وهي من أكثر أسباب الانحراف في العمل :

١ ـ القصور البشري ونقص الإعداد .
٢ ـ ظروف طارئة .
٣ ـ تعطّل الأجهزة أو المعدات .
٤ ـ عدم الوضوح في القرارات أو التوقعات .

وبالإمكان عند الانتهاء من إعداد البرامج التخطيطية الاستعانة بجدول كالمبين أدناه لمزيد من الفاعلية في الرقابة :

عوامل الرقابة	ما الاخطاء المتوقّعة؟	متى وكيف تكتشف الأخطاء؟	ماذا ستفعل للتصحيح؟ ومن سيفعل؟
الكمية			
النوعية			
التوقيت			
الكلفة			

كما يمكن تقسيم عملية الرقابة إلى مراحل ثلاث وهي : وقائية ومتزامنة وتقويمية .

١ ـ الرقابة الوقائية

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى منع الانحراف قبل تسيير العمل وتعرف أيضاً بالرقابة المبدئية أو التوقعية ، لقيامها قبل بدء العمل واشتمالها على النظر في تطورات السياسات والإجراءات والقواعد التي تضمن سلامة سير العمل . ولأن العنصر البشري يعتبر أساسياً في العمل الإسلامي ، فإن بالإمكان الرفع من قدرات الأفراد على العمل والعطاء عن طريق التجنيد والتدريب والإعداد . ومن العوامل الهامة في ذلك ما يلي :

أ ـ التجنيد والتدريب

علينا أولاً أن نجند للعمل الإسلامي تلك العناصر التي يعكس مستوى تعليمها وخبرتها ملكاتها الشخصية والتزامها لبذل أقصى مجهود في العمل . بعد التجنيد تبدأ برامج الإعداد آخذة في نظر الاعتبار المستويات المتفاوتة من الاستعداد . ويمكن استخدام أساليب متنوعة للتعرف على حجم الإمكانات القيادية المتوافرة لدى كل عضو جديد قبل تكليفه بأي مهام أو مسؤوليات . وفي إطار الرقابة الوقائية يجب استخدام الأساليب التالية أثناء التجنيد والتدريب :

١ ـ المقابلات غير الرسمية والمحادثات الهاتفية لمناقشة مواضيع مختلفة تتعلق بالنشاطات القائمة .

٢ ـ التدريب المنظم قبل التكليف أو أثناء ممارسة العمل في مجال قيادة بعض المتطوعين مما يهيىء للمتدربين فرصة اختبار فهمهم وقدراتهم ، ويمكّن الآخرين من التعرف على مدى التزامهم بالعمل إدارياً وأخلاقياً .

٣ ـ مقابلات للمتابعة بعد المشاركة في عدد من البرامج التدريبية للتعرف على مدى قوة الالتزام والاستعداد لتولي المسؤولية المقررة .

٤ ـ التأكيد على ضرورة التزام جميع المتطوعين بالسلوك الإسلامي لأن الذي لا يعيش الإسلام لا يمكنه أن ينجح في الدعوة إليه .

ب ـ تجديد الإيمان بالله

على جميع المتطوعين والعاملين للإسلام المشاركة في نشاطات جماعية تذكّرهم بالله وتتضمن أنشطة تربوية وروحية ، وذلك بهدف تقوية شعورهم بالنقاء ومحاسبة أنفسهم لتزكيتها وتقريبهم من الله سبحانه وتعالى وتذكر جزائه وعقابه .

٢ ـ الرقابة المتزامنة

تجري الرقابة المتزامنة أثناء تنفيذ الخطط وتشمل توجيه النشاطات ورصدها وتعديل مساراتها كلما لزم ذلك .

٣ ـ الرقابة التقويمية

يتم من خلالها تحليل وتقويم المعلومات الواردة عن سير العمل الفعلي وذلك بهدف الدفع به إلى الأحسن وتفادي أي انحرافات في توقعات النشاط . ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التجارب الماضية لتصحيح الانحرافات المتوقعة في المستقبل .

كما يتم في هذه العملية توفير معلومات عن العمل واستخدامها لتحديد الإجراءات التصحيحية . ولذا يجب مراجعة كل برنامج في إطار الأهداف التنظيمية وتقويم فعاليته في تحقيق تلك الأهداف . ولا بد في العمل الإسلامي من إمكانية قياس الأهداف والتدقيق فيها سواء من ناحية الكم أو الكيف كي يمكن الرجوع إليها كمقاييس ومعايير لتقويم العمل .

ومن الأمور الممكن استخدامها كمعايير لتقويم برامج العمل عدد المتطوعين المشاركين والفترة التي يقضونها في العمل وعدد الأشخاص الذين تصل إليهم خدماتهم . كما تساعد الدراسات والمقابلات والاتصالات غير الرسمية مع الأشخاص في الميادين المختلفة على تحديد المجالات التي يحتاج الأمر فيها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية .

ثالثاً : تقويم الأفراد

يجب ألاّ يكون التركيز في البرامج الخاصة بالمتطوعين على البرنامج نفسه فقط بل يجب الاهتمام أيضاً بتقويم الأفراد المعنيين به بمن فيهم الأعضاء المتفرغون والمتطوعون والجمهور عموماً .

وفي تقويم أداء الأفراد ينبغي استخدام الاعتبارات الإسلامية المحببة كما ينبغي التكليف حسب الطاقة كي لا تثبط الهمم ، ولا بد من توافر الالتزام الإسلامي والقدرة على العطاء لتحقيق درجة أعلى من الفاعلية .

لقد كان عمرو بن معدي كرب وطليحة بن خالد من أبرز المقاتلين في المعارك ، لكن لا حظّ لهما من صفات الإدارة والحكم ، وعندما أرسلهما عمر بن الخطاب رضي الله عنه لفتح العراق تحت إمرة النعمان ابن مقرن طلب منه ألاّ يوليهما أعمالاً إدارية لأنهما لا يتقنان إلا الحرب والمقارعة . وكان عمار بن ياسر من أكبر الصحابة مقاماً واحتراماً ووقاراً لتقواه لكنه لم يكن إدارياً أو ذا بصيرة في السياسة . وقد عيّنه عمر بن الخطاب والياً على الكوفة لمكانته الرفيعة إلا أنه سرعان ما أعفاه من هذه المسؤولية لأنه لم يكن بوسعه القيام بحقها .

وها هي بعض الأسئلة العامة التي تساعد في تقويم الأفراد :

١ ـ هل المجموعات التي خصص لها البرنامج راضية عنه؟ وهل تجده مفيداً لها؟

٢ ـ هل يحظى البرنامج بدعمٍ كافٍ من المسؤولين في القيادة ومن أفراد المجتمع؟

٣ ـ هل للمتطوعين المشاركين القدرة على العمل معاً بشكل فعّال من أجل تنفيذ البرنامج المقرر؟ هل يدركون ماذا يتوقع منهم؟

٤ ـ هل يلقى البرنامج من الملتزمين به حقه من الوقت على المستوى الفردي والجمعي؟

مَنْ يُقَوِّمُ مَنْ؟

وحيث أنّ على كل من يمسّه المشروع أن يشارك في التخطيط له ، فمن الضروري أن يشارك في تقويمه . ومن ضمن هؤلاء أعضاء اللجنة المكلفة بالبرنامج والعاملين بالتنظيم والمجتمع ككل .

وعلى رئيس لجنة التخطيط أن يتولى عملية الرقابة والإشراف على عمليات التقويم ، وقد يكون تكليف مراقب خارجي أحياناً أكثر فاعلية في تقويم عمل الأفراد ، ولا سيما عند بروز مشاكل تثير الخلاف بين العاملين في التنظيم ، أو عندما يقابل البرنامج بعدم الرضى من قبل المجتمع الخارجي . إن استخدام العناصر المستقلة للتقويم يساعد أحياناً في إثراء التقويم لتوافر خبرات محايدة وموضوعية .

إن المدخل الأساسي لإنجاح الرقابة ـ التي يعد التقويم أخطر مرحلة من مراحلها ـ هو تحقيق جو نفسي يسوده التفاهم الإيجابي بين المنفذ ومرؤوسيه . ويجب أن يكون ذلك قائماً على الالتزام بتحقيق النجاح والرقيّ الذي يريده الإسلام ، وأن يكون حافزاً لمزيد من العمل والعطاء .

من الأمور الهامة أيضاً منح الشخص المكلف بالتقويم والرقابة الصلاحيات اللازمة والكافية لتأدية مهمته واتخاذ ما يلزم من الإجراءات التصحيحية المناسبة سواء فيما يتعلق بالأفراد أو بالبرامج .

رابعاً : تقويم التدريب

أ ـ الغرض

غرض التدريب في الهيئات الإسلامية هو تقوية التزام الأفراد بالدعوة وتنمية شخصيتهم الإسلامية وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم على أكمل وجه . إلا أنه ينبغي تقويم فاعلية التدريب نفسه للتأكد من تحقق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية والمادية توظيفاً راشداً . ولتحقيق ذلك يجب استخدام التقويم للأغراض التالية :

١ ـ الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه وإلى أي مدى .

٢ ـ تثمين قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية .

٣ ـ التعرف على المجالات التي تحتاج البرامج فيها إلى تطوير .

٤ ـ المساعدة في تقرير ما إذا كانت البرامج صالحة للاستمرار أم لا .

٥ ـ تحديد الفئات المناسبة لتلقّي البرامج وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة .

٦ ـ مراجعة النقاط الأساسية في البرنامج وتقويتها .

٧ ـ زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج .

٨ ـ المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل .

ب ـ المعايير والأدوات

يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم برامج التدريب على أساس من المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين بالتدريب . والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبيّن ما يحققه البرنامج من تقدم . وهذه المعايير هي :

رد الفعل : ما ردّ فعل المشاركين تجاه البرنامج وهل أبدوا رضاهم عنه؟

التحصيل : هل تعلّم المشتركون شيئاً جديداً من البرنامج ، وما هي المعلومات أو المهارات الجديدة التي اكتسبوها؟

المواقف : هل كان للبرنامج أثر على مواقف المشاركين واتجاهاتهم أم لا ، وما هي مظاهر التغيير في آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم؟

السلوك : ما هي آثار التدريب على التنظيم وهل ساهم في تحقيق الأهداف والأغراض التنظيمية؟

ج ـ طرق الاختبار

تعتبر مقارنة العلامات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم برامج التدريب . وتشير ازدياد العلامات في الاختبار نفسه بعد التدريب إلى ارتفاع في المهارة أو المعرفة أو تغيرات جيدة في السلوك لدى المتدرب . ويمكن تقسيم طرق الاختبار إلى ثلاثة أنواع :

١ - المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة ، وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط علامة المجموعة ككل . وللحصول على متوسط له قيمة علمية ينبغي أن تكون المجموعة المقارن بها كبيرة العدد ، وتحدد نتائج الاختبار موقع المتدرب في المجموعة .

٢ - الاختبار بالمعايير ، وفيها يقاس أداء المتدرب مقارنة بأهداف التدريب وتركز على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف . ويعدّ كل من حقق تلك المستويات متقناً للمهارات المحددة في برنامج التدريب . فقد يكون هدف التدريب مثلاً تنمية القدرة على الخطابة لمدة خمس دقائق مع السماح بخطأ نحوي واحد فقط . . ويكون ذلك هو المعيار الذي يحدد اجتياز المتدرب أو عدم اجتيازه الاختبار .

٣ - اختبارات الأداء ، وهي التي تتطلب إثباتاً عملياً للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة كاستخدام الحاسوب الآلي أو الإبداع الفني أو اختبار مهارات وقدرات ومواهب فكرية أو علمية أو عملية .

د ـ أسئلة الاختبار

يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج التدريبية على أحد أنماط الأسئلة التالية :

اختبار متعدد الإجابات : حيث يطلب من المشاركين اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة إجابات محتملة .

اختبار الإجابات المفتوحة : حيث لا توجد إجابة محددة ويسمح للمشاركين أن يعبّروا عن الإجابة بإسهاب .

إجابات القوائم : حيث تعطى للمشتركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للحل .

الخيارات المزدوجة : وتسمى أيضاً أسلوب الخطأ أو الصواب حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة (غير الصحيحة) .

أسلوب الدرجات : حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات وفقاً لشروط معينة وترتيبها .

هـ ـ طرق التقويم

تشمل طرق تقويم التدريب على ما يلي :

- الاختبارات التحريرية : والتي تجري لقياس تقدم المشاركين في برامج التدريب .
- اختبارات التعرف على الميول والمواقف : وتستخدم لجمع معلومات عن مواقف المشاركين فيما يتعلق بطرق العمل وقيمه وعلاقاته . . . الخ ، وتجري قبل التدريب وبعده لقياس ما أحرز من تقدم .
- التجريب والمراقبة أثناء العمل : لتحديد مدى التحسن في مهارات المشاركين .
- تقارير الإنتاجية : وتقيس التحسن الفعلي في الأداء بناءً على معلومات حقيقية متعلقة بالعمل ، وتقارير إحصائية .
- المسح بعد التدريب : ويجري على فترات منتظمة لقياس التقدم المستمر وقياس درجة التحسن في الأداء .
- مقارنة الاحتياجات والأهداف والمضامين : ويقوم بها المدربون والمسؤولون والأعضاء المشاركون في التدريب لتحديد مدى تطابق أهداف البرنامج مع الاحتياجات التدريبية ومدى تناسب البرنامج مع استعدادات المشاركين .
- استمارات التقويم : وتُملأ من قبل المشاركين للتعرف على آرائهم في برامج التدريب ، وقد تكون توصياتهم ذات قيمة كبيرة .
- رأي الخبراء : وهم المتخصصون في إعداد البرامج والمناهج التربوية الذين يطلب إليهم تقويم البرامج .
- تقويم المدربين : على أيدي معلمين مهرة لتحديد كفاءات المدربين وقدراتهم الفعلية .
- تحليل التكاليف : ويتم بحساب كلفة المتدرب الواحد من التجهيزات والطعام والتسهيلات والمصاريف والسفر وغيرها ، ومن ثم تحسب تكلفة التدريب للفرد الواحد .
- تحليل فعالية التكلفة : وهو دراسة مقارنة لكل فعالية من برامج التدريب ووسائله .

خامساً : تقويم الأداء

يمكن الحصول على معلومات عن الأداء بعدة وسائل ، منها :

- الملاحظات الشخصية : وتعني الحضور إلى مناطق النشاط وتدوين ملاحظات شخصية عما يجري من نشاط .
- التقارير الشفوية : وتشترك في بعض عناصر الملاحظات الشخصية من حيث تناقل المعلومات شفوياً بالاتصال الشخصي المباشر .

● التقارير التحريرية : وتركز على المعلومات الشاملة والقابلة للتكييف من أجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصّلة ويمكن مراجعتها واستكمالها عن طريق التقارير الشفوية والملاحظات الشخصية . كما توفر التقارير المكتوبة تسجيلاً للمعلومات لأجل المقارنة أو الدراسة مستقبلاً .

● المسح العام : وهو مفيد في حالة جمع معلومات عن أعداد كبيرة من الناس ، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك ملء نماذج للتقويم تحوي أسئلة محددة عن أحد النشاطات .

كيفية استخدام التقويم ورفع مستواه

يعتبر التقويم إهداراً للوقت والمال إذا لم تتم الاستفادة من نتائجه ، وكثيراً ما رأينا تقويمات تجري ثم تهمل ولا تُتابع . ولتفادي ذلك ينبغي اتباع ما يلي :

أ ـ نشر نتائج التقويم وتعميمها على المعنيين بالبرنامج .

ب ـ مناقشة التقويم عبر منهج للشورى واستخدام أساليب المجموعات وحلقات التفتق الذهني وما إلى ذلك .

ج ـ وضع خطة لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح مواقع القصور وتنفيذها .

د ـ عدم تخزين تقارير التقويم على الرف .

ولتحسين عملية التقويم ينبغي التأكد من الاستفادة من أساليب التقويم وأدواتها المختلفة . فهل كانت البيانات الواردة صحيحة؟ وهل كانت أكثر من المطلوب أم أقلّ؟ وهل وصلت في الوقت المحدد لتسلمها؟ وهل كانت وسائلنا لجمع المعلومات متمشية مع الروح الإسلامية أم لا؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة يساعد على اختيار الشكل المناسب للتقويم وتحديد نقاط الضعف في الطرق المتبعة فيه .

كما يستحسن أن يتم التقويم بصورة منتظمة بدلاً من تقويم رسمي روتيني واحد فقط في السنة مما سيعين على الاستفادة من التقويم أثناء التنفيذ . ولا ينبغي تقويم البرامج المتعثرة أو المخفقة فقط ، بل ينبغي تقويم البرامج الناجحة أيضاً للتعرف على عوامل التوفيق وزيادة فعاليتها في العمل .

وعلينا إجراء تقويمات للمتابعة لتحديد النتائج المستديمة للتدريب والمجالات التي أثبت المدربون فيها أكبر أو أقلّ قدر من النجاح والتقدم . إن مقارنة نتائج التقويم النهائي مع نتائج تقويم المتابعة عند نقاط معينة يعطينا معلومات قيّمة حول مستوى تحصيل المشاركين في التدريب .

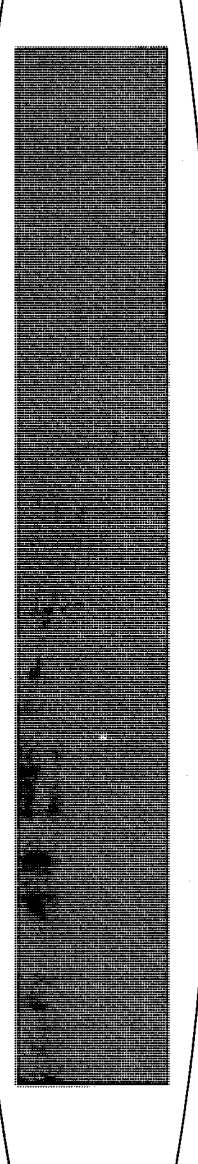
كلمة تحذير

قد يقال إن الإحصاءات تكون أحياناً غير منصفة ، أو مضللة ، أو يساء استخدامها . والحقيقة أن الإحصاءات في حد ذاتها محايدة لكن قد يساء استخدامها أو استعمالها في غير السياق المناسب لها . ولذا ، فإنه من الأهمية بمكان أن تتم العناية الفائقة في التوصل إلى نتائج معلومات التقويم . إن إعجاب الجمهور مثلاً بالبرامج الترفيهية وقلة اهتمامه بفقرة الإسلامية العلوم الاجتماعية لا يعني التوسع في البرنامج الترفيهي وإلغاء الفقرات الجادة في البرنامج . إذ لا يقتصر الهدف على إدخال السرور على الحاضرين . فقد يكون ذلك هدفاً من أهداف الدعايات الانتخابية التي تسعى إلى الحصول على موافقة الجمهور وأصواته فقط .

علينا أن نقود الرأي العام في الاتجاه الصحيح ولا نرضى بمجرد السير وراءه والانقياد له .

ومن جهة أخرى ، علينا ألا نتجاهل نتائج التقويم لأنها ضرورية للرفع من مستوى الأداء . إلا أنه من المهم أيضاً ألا نفقد الرؤية ، أو نسمح لأنفسنا بأن نكون أسرى تلك البيانات ، أو أن نضفي عليها أي قدر من القداسة .

تمرين
في
التقويم!



افترض أنك زائرٌ وصَلَ لاجتماع ما .
قوّم هذا الاجتماع . لتعتمد أراؤك التخصص والدقة والوضوح لا مجرد عموميات :

النقاط الإيجابية :

النقاط السلبية :

ملاحظات أخرى :

أسئلة للنقاش

١ ـ ما دور المعايير في التقويم؟

٢ ـ كيف يمكن الرقابة الوقائية أن ترفع من مستوى الأداء؟

٣ ـ ما أوجه الاختلاف بين الرقابة الوقائية والتقويمية؟

٤ ـ ما أبرز العوامل التي نواجهها في تقويم أداء الآخرين؟

٥ ـ لماذا كان إجراء التقويم من شخص خارج المنظمة مفيداً في بعض الأحيان؟

٦ ـ ما هو الاختلاف الرئيس بين أسلوب الاختبار القائم على العرف والأسلوب القائم على المعايير؟

٧ ـ ما الفرق بين «رد الفعل» و«النتيجة» كمعيارين لتقويم التدريب؟

٨ ـ ما مزايا مشاركة الآخرين في نتائج التقويم؟

٩ ـ ما نوع المعلومات الناتجة عن تقويم المتابعة؟

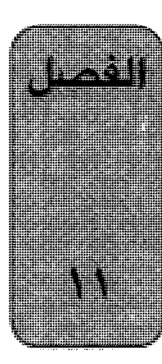
تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

طلبت منك اللجنة التنفيذية تقويم أداء المؤتمر السنوي المقبل لجمعيتك، ولك أن تخطط مسبقاً لذلك وأن تعدّ وسائل الرقابة والتقويم. المطلوب تقويم الخطوات الرئيسة بمجرد الانتهاء منها ورفع تقارير تصحيحية للمخططين للاجتماع، ثم القيام بتقويم الأداء الفعلي في موقع المؤتمر نفسه.

١ ـ صمِّم المقاييس التي ستستخدمها في رقابة الخطوات الرئيسة للتخطيط للاجتماع.

٢ ـ حدِّد المعايير الدقيقة التي تساعدك في التقليل من كمية معلومات التقويم بمعدلات مناسبة يمكن الاستفادة منها.

٣ ـ أعدّ بياناً لرصد الأداء وتتبّع أي انحرافات عن الأصول المتفق عليها.



بناء الفريق والإنجاز الجماعي

أولاً : بناء الفريق

أ ـ ما الفريق؟

ب ـ كيف تؤدي الفرق وظائفها بشكل فعّال؟

ج ـ الأداء : الفرد مقابل الفريق

ثانياً : أسلوب أفرقة العمل

أ ـ أداة للإنجاز الجماعي

ب ـ مثال للدراسة

ثالثاً : اللجان الوظيفية

رابعاً : لجان العضو الواحد

خامساً : الأدوار الفردية في الأداء الجماعي

سادساً : المكوّنات الأساسية لعمل الفريق

أ ـ من نحن وماذا نريد؟

ب ـ من يصل إلى القمّة؟

ج ـ مرض زيادة الأعباء

د ـ تحرّي الصواب دائماً

هـ ـ مسؤولية الجميع تؤدي إلى ضياع المسؤولية عن الأفراد !

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد الخصائص المميزة للفرق الفعالة .
- تشكيل فرق عمل صغيرة لتحقيق أهداف معينة .
- إدراك نوعية اللجان الفعّالة .

«يَدُ اللَّهِ مَعَ الجَمَاعَةِ، وَمَنْ شَذَّ شَذَّ إلى النَّار»[1].

أولاً : بناء الفريق

أ ـ ما الفريق؟

الفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وتنظيم هذه الأفرقة أو الوحدات هو أحد مهام القيادة الجيدة . والعمل الجماعي أمر يحث عليه الإسلام ، ففيه البركة والتوفيق والفاعلية .

وتشكيل أفرقة المهام الخاصة لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متنافري التوجهات ، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة . ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين لآخر . وقد يمثّل أعضاء الفريق التنظيم كله أو مجالات مختلفة من نشاطه إذ يملكون طاقات مختلفة من الاختصاصات والفعاليات التي لها علاقة بالمهمة المطلوب تأديتها . كما يقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية ، ويتوقع في هذه الحالة من كل عضو في فريق تحمل مسؤولية نجاح الأفرقة ككل وإنجاز المهمة المطلوبة .

لا بد أن يرتبط عمل الفريق وأداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد ، ويمكن تغيير تشكيلة الفريق وقيادته بتغير المهمة . وبرغم تعدد إسهامات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم ، فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسؤولون مسؤولية شخصية عن أداء المهمة والسعي من أجل انجاحها . وتقع مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بكل عمل على العضو المؤهل لذلك بالتحديد . وتتمثل مسؤولية قائد الفريق في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام وواجبات ولا يعني ذلك تولّيه هو شخصياً اتخاذ القرار والسلطة والتنفيذ لكل واجب من الواجبات .

لكي يكون أعضاء الفريق فعّالين ومؤثرين يجب تدريبهم على أساليب الاتصال داخل الفريق نفسه وأدوارهم فيه وتحقيق الاتفاق والرأي المشترك . كما أن عليهم أن يعوا مصادر القوة التي تعزز صلاحياتهم القائمة . فالعضو الذي يملك معلومات أو خبرة أو بإمكانه أن يكون مرجعاً للآخرين في العمل يصبح محور قوة للدفع بالعمل قُدُماً . كما ينبغي تدريب الأعضاء على كيفية تطوير المنظمات وأساليب التعاون والتعامل السليم مع الصراعات داخل التنظيم .

---

(١) سنن الترمذي

ب ـ كيف تؤدي أفرقة المهام الخاصة وظائفها بشكل فعّال؟

يمكن استخدام أسلوب أفرقة المهام الخاصة على جميع مستويات التنظيم ، إلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا . وتتوقف الفاعلية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤوليات بدقة . ومما يساعد على نجاح الفريق الالتزام بقواعد أساسية معينة ، من بينها ما يلي :

١ ـ على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية فيه ويتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله .

٢ ـ أي ، بمعنى آخر ، لا يجوز للعضو أن يبتّ في أمور لا صلاحية له فيها .

٣ ـ لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم بعضاً حتى وإن كانت بينهم جفوة وعدم توافق في وجهات النظر في قضايا معينة .

٤ ـ يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويت ، فمسؤول الفريق هو قائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته .

٥ ـ إيجاد حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق .

ج ـ الأداء : الفرد مقابل الفريق

يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء . فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح ـ بطبيعته ـ أن يكون «لاعباً» في الفريق لقلة حظه من الإعداد والتدريب . إن لاعب الفريق الفعال يحتاج ـ بالإضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية ـ إلى الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق ككل . وفي الوقت الذي يسهم فيه أعضاء الفريق بأقصى ما لديهم من جهود فإن عليهم أن يعينوا المسؤول على قيادة الفريق بنجاح وعليهم أن يكونوا قادرين على رؤية الأمور بوضوح وحلّ المشاكل في يسر .

كما ينبغي أن تتوافر لديهم الرغبة في تجريب الجديد من الأساليب وإبداء روح التسامح في التعامل مع الآخرين . . . وينبغي أن يكون توجّههم الأساسي نحو تحقيق مهمة الفريق .

ثانياً : أسلوب أفرقة المهام الخاصة

أ ـ أداة للإنجاز الجماعي

تمثّل أفرقة المهام الخاصة العمل أداة من أدوات العمل الجماعي الفعال . ويتم تشكيلها عندما تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة شخصيات من خلفيات وباهتمامات متنوعة . وتقوم هذه الأفرقة بأعمالها على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي أمامها على شكل مهمة واضحة ومحددة وتمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة .

ويتطلب تشكيل فريق العمل ما يلي :

١ ـ تحديد المهمة وذلك بتحديد الهدف المطلوب من الفريق تحقيقه .

٢ ـ تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها ومراحل ذلك .

٣ ـ إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الفريق والبيانات المذكورة أعلاه .

٤ ـ تحديد ميزانية .

ولكي يكون الأداء على أعلى المستويات يجب التأكد من إبلاغ جميع أعضاء الفريق بالمهمة واستيعابهم لها بالطريقة نفسها . ويتم دعم فريق العمل بتمكينه من الوصول إلى المعلومات بسهولة سواء كانت في الملفات أو في حوزة أفراد . كما ينبغي حث فرق العمل على إصدار تقارير دورية خاصة إذا كانت المهمة طويلة ولها آثار بعيدة ، إذ ستستفيد من ردود الأفعال والملاحظات عن تلك التقارير .

إن أسلوب أفرقة المهام الخاصة لا ينطبق على كل مهمة مطلوب إنجازها من مجموعة . هو وسيلة ناجعة للإنجاز الجماعي عندما يتوافر لدى التنظيم الفهم المشترك ووحدة الاتجاه . ولا يعطي أولوية في عمله لطرح البدائل وترجيحها لكن لتحديد مسار العمل وتوجيهه في الاتجاه المطلوب .

ب ـ مثال للدراسة

من الأمثلة في هذا الصدد فريق العمل المكلف بوضع الهيكل العام للعمل الإسلامي الذي انبثق عن اتحاد الطلبة المسلمين في أمريكا الشمالية عام ١٩٧٧ والذي وضع الأسس التي قامت عليها الجمعية ، وها هي ملامح هذا الفريق :

١ ـ المهمة : وَضْع تصور لهيكل تنظيمي جديد للعمل الإسلامي في أمريكا الشمالية .

٢ ـ الأعضاء :

أ) شخصيات بارزة في العمل الإسلامي من اتحاد الطلبة المسلمين .

ب) شخصيات بارزة في العمل الإسلامي من خارج اتحاد الطلبة المسلمين .

ج) شخصيات قيادية سابقة خدمت في اتحاد الطلبة المسلمين .

٣ ـ الاجتماعات : اجتماع عام للفريق تتبعه اجتماعات لثلاث لجان مكلفة بدراسة مواضيع محددة .

٤ ـ التقارير :

أ) استبيان ينشر في النشرة الشهرية للاتحاد للحصول على آراء الجمهور .

ب) محاضر جلسات اللجان التابعة للفريق .

ج) تقرير نهائي حول ما توصلت إليه اللجنة .

٥ ـ التوصيات :

إنشاء اتحاد على مستوى القارة الأمريكية يجمع بين التنظيمات التالية : اتحاد الطلبة المسلمين واتحاد الجاليات الإسلامية المزمع تشكيله والجمعيات المهنية الثلاث ، وهي جمعية الأطباء المسلمين وجمعية العلماء والمهندسين المسلمين وجمعية علماء الاجتماع المسلمين .

ثالثاً : اللجان الوظيفية

اللجان الوظيفية هي أكثر أساليب الاستفادة من إمكانيات الانجاز الجماعية انتشاراً ، وهي تؤدي وظائف تكليفية محددة . ولقد ناقشنا في موقع آخر من هذا الدليل طبيعة هذه اللجان وتشكيلتها وإدارتها وفيما يلي بعض الإرشادات الخاصة بعمل هذه اللجان من وجهة نظر الإنجاز الجماعي :

يُنصح بعمل التالي :

١ ـ بيان تحديد مهمة اللجنة .

٢ ـ تحديد «النتيجة» التي تسعى اللجنة إلى الوصول إليها والإطار الزمني لذلك .

٣ ـ تحديد موقع اللجنة في الهيكل التنظيمي .

كما ينصح بتفادي ما يلي :

١ ـ استخدام اللجنة لتبرير تصرفات القادة .

٢ ـ تخطي القادة للجنة وذلك في اتخاذ قرارات تقع ضمن اختصاص اللجنة .

٣ ـ إخضاع أعمال اللجنة للمراجعة من قبل لجنة أخرى إلا في حالة وجود هدف معروف ومحدّد لمثل هذا الإجراء .

رابعاً : لجان العضو الواحد

لجنة العضو الواحد كما يتضح من عنوانها تتكون من فرد واحد ، وغالباً ما تكون أسلوباً مناسباً لإنجاز العمل عندما يكون تشكيل لجنة أكبر أمراً غير عملي ، وينبغي أن تحدد مهمة مثل هذه اللجنة وأن تتحمل مسؤولية إعداد تقارير عن أعمالها . كما ينبغي أن تمارس اللجنة الشورى مع ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر ، وأن تعدّ مسؤولة عن أعمالها وتحقيق النتائج المطلوبة منها .

خامساً : الأدوار الفردية في الأداء الجماعي

تتألف أغلب الجماعات من أفراد ذوي تخصصات وطبائع واهتمامات مختلفة ، ويتحدد دور كل منهم إما بخصائصه الشخصية وإما بوظيفته في التنظيم . والوعي بهذه الأدوار يساعد على فهم الكيفية التي تعمل بها المجموعة ككل ، وهنا بيان ببعض هذه الأدوار :

أدوار المهمات الجماعية

مبادر / مسهم	يتقدم بأفكار وأساليب واجراءات وطرق مختلفة لحل المشاكل أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة ، أو التي لا يقبل عليها الأكثرون لأسباب مختلفة .
الباحث عن المعلومات	يطالب بتوضيح المقترحات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد المجموعة في التعامل مع القضية المطروحة .
الباحث عن الآراء	يطالب بتوضيح القيم والآراء التي يعبّر عنها أعضاء المجموعة .
صاحب المعلومات	يقدم الحقائق والأمثلة والاحصاءات المتعلقة بالمشكلة .
صاحب الآراء	يتقدم بالأفكار والآراء حول المواضيع قيد النقاش .
الشارح	يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معيّن في حالة اختيار المجموعة خط سير معيّناً في العمل .
المنسّق	يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها الآخرون لصياغة منظومة متكاملة ومترابطة .
الموجّه	يلخّص ما تم وما أنجز ويركّز النقاش حول بقية جوانب الموضوع المطروح حفظاً للوقت وإنضاجاً للأفكار .
الناقد البنّاء	يبذل الجهد لتقويم الأدلة والنتائج التي تتوصل إليها المجموعة بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل لما يقول بأسلوب تشجيعي فيساعد على استدرار مزيد من الأفكار .
المحرك	يعمل على تحفيز المجموعة على العمل وبعث النشاط فيها من أجل إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعاً بين الجد والدعابة الهادفة .
خبير الإجراءات	يعين المجموعة على تحقيق أهدافها بقيامه بأداء مهام عملية ترتيبية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصالة أو توفير الطعام والمرطبات .
المسجّل	يدوّن الاقتراحات والأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حسن وسرعة الاستفادة منها .

بناء المجموعة والمحافظة على أدوار أعضائها

المشجع	يتفهم ويتقبّل ويقدِّر الآخرين وجهودهم ويثني على ما يبذلون ، ويدعو لهم .
الموفّق	يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلى ذهن كل منهم باعتباره شاهداً على كلام الآخرين ومواقفهم .
رجل الحلول الوسط (الحكَمْ)	يسعى إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول لما يقوم بين الأعضاء من اختلافات .
محدد المعايير	يسهم في تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره .
المراقب	يسجّل تقدم سير عمل المجموعة ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق .
الحارس المحرّك	يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة في النشاط .
التابع	يوافق على اقتراحات الأعضاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع أثناء المناقشات واتخاذ القرارات .

أدوار فردانية (ذاتية)

المعتدي	يسعى لتدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها وقد يحاول أن يدعي لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال .
المعوّق	السلبي ـ عموماً ـ والعنيد المخالف للآخرين من دون أسباب واضحة .
الباحث عن الأضواء	يسعى إلى اعتراف الآخرين واشادتهم به بالدعاية لإنجازاته وأعماله الشخصية .
المتحدث عن نفسه	يستخدم المجموعة كمستمعين لتقاريره عن مشاعره وملاحظاته الشخصية .
الانعزالي	قليل المشاركة في العمل الجماعي فقلّة الاهتمام قد تؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول ، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق .
المحب للسيطرة	يسعى إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها ، وقد يستعمل أساليب التملق أو التعسف لفرض نفسه أثناء المناقشات .
الباحث عن المساعدة	يستعطف الآخرين وغالباً ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة في النفس ، وقد يكون ذلك حال المستجدين أو من لم يفهموا وجهة الحوار أو طرق التنفيذ
طالب المصلحة الخاصة (النفعي)	وهو الذي يعبّر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة أو تنظيم خاص آخر يتفق مع توجهاته واقتناعاته بما يخدم مصلحته الشخصية .

سادساً : المكوّنات الأساسية لعمل الفريق

ليست أعمال الفريق وليدة الصدفة أو الطفرة ، بل تحتاج إلى تنظيم وتغذية ورعاية من القيادة الحكيمة والإدارة الفعالة . وقد تناولنا في ما سبق عدداً من وسائل تكوين الفرق ، ونركز فيما يلي على بعض المؤشرات العملية التي تساعد على الإنجاز من خلال العمل بصورة يومية بأسلوب المجموعات . فدعونا أولاً نتعرّف على المجموعة نفسها .

أ ـ من نحن وماذا نريد؟

قد يكون من السهل الإجابة على هذا السؤال لو كان في صيغة المفرد ، أي : من أنا وماذا أريد؟ ولكنه في صيغة الجمع يمثل تحدياً حقيقياً ، وبإمكانك طرحه على المجموعة في إحدى الجلسات . فلا يكفي أن نقول إننا مسلمون ، إذ يوجد في العالم اليوم أكثر من بليون من المسلمين . فما المبرر لتكوين منظمة متميزة ، وكيف نختلف نحن عن غيرنا من المسلمين؟ لا بد أن تكون لدينا أسباب وجيهة .

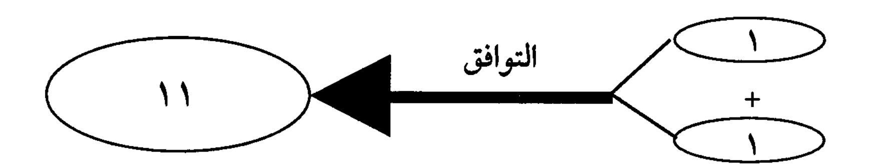
أما الجزء الثاني من السؤال ، وهو : ماذا نريد؟ فهو أكثر تشعباً من الجزء الأول ، إذ من المدهش حقاً أن نلاحظ مدى الخلط بالأهداف وغموضها وكثرة الاختلاف حول فهم تلك الأهداف . والأهم من ذلك مدى التفاوت الكبير بيننا في تحديد أولوياتنا وفهمنا لخطة العمل . إن هذا يعطينا مقياساً لمدى التفاوت في أفكارنا وإن أكبر سبب لخروج الأعضاء من المجموعة هو اختلاف الأفكار والآراء والتصورات .

إن التفكير الجماعي يؤدي إلى إيجاد الأهداف المشتركة ووحدة الاتجاه التي تسبق الانطلاق قدماً من أجل العمل . ولكن من الذي سيقود المسيرة؟

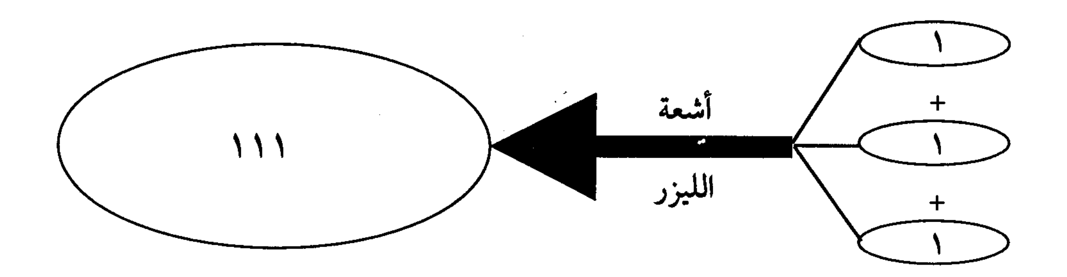
ب ـ من يصل إلى القمّة؟

تختلف الإجابات على هذا السؤال باختلاف الناس ، فيقول البعض إنّ الذي يصل إلى القمة هو أذكى الناس أو أقواهم جسمياً أو أنجحهم في الاتصال بالناس أو أكثرهم قدرة على استخدام غيره أو أتقاهم أو أعلمهم ، وهكذا . وفي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين اتضح أن الصفة المشتركة الأساسية بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين وحسن الإنصات اليهم . وهذا يعني أن الشخص القيادي هو القادر على الانسجام مع مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه . وهو الشخص الذي يتحمل الاختلاف ويستمع إلى غيره ويحاول فهمهم ، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه . وهو امرؤ واسع الأفق ولا يتعامل مع الناس على أنهم قوالب ثابتة أو من منطلقات مثالية أو ساذجة ، والحكمة ضالته يلتقطها ويتمسك بها ولو جاءت من مخالفيه .

عندما ينسجم شخص ما في العمل مع شخص آخر ، فإن روح الفريق تجعل النتيجة أحد عشر وليس اثنين كما هو مبين في الشكل التالي : ١ + ١ = ١١



والأكثر من ذلك ، فإن ثلاثة أفراد متوافقين ومتعاونين يكوّنون : ١ + ١ + ١ = ١١١



هذا هو الفارق الأساسي بين الحزمة الضوئية المبعثرة أشعتها في كل اتجاه وبين شعاع الليزر المتناسق . فأشعة الليزر ليست إلا عبارة عن أشعة ضوئية متناسقة تتحرك بترددات وأطوار متماثلة لتكوين كمية هائلة ومذهلة من الطاقة تمكّن تلك الأشعة من اختراق جدران الاسمنت والحديد .

فالوصول إلى القمة لا يكون بجهود الإنسان بمفرده ، بل إن التشاور مع الآخرين والثقة بهم والتفاعل الإيجابي معهم هي المتطلبات الأساسية لتحريك المجموعة وقيادتها ، ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج إلى مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده من العطاء .

ج ـ مرض زيادة الأعباء

لقد أصبحت ظاهرة «زيادة الأعباء» داءً مزمناً في هياكلنا ، فإما أن نجد الشخص المسؤول متفرداً بكل النشاطات وإما أن الذين من حوله كسالى عاجزين عن العمل . فحينما تبرز أعراض هذا المرض يجب على المجموعة أن تتوقف وتعيد النظر في أوضاعها . وتسعى لحل مشكلة تزايد الأعباء فوق الطاقة التي تجعل من أكثر الناس نظاماً وحيوية أقلهم قدرة على العطاء والإتقان .

وعلاج هذه الظاهرة لا يتحقق بزيادة عدد العاملين إنما بتوزيع الأعمال بشكل أفضل ، وتأهيل الصف الثاني من القيادة لتحمّلها ، وبالتخطيط الجيد ، وتحديد الأولويات . كما ينبغي تخفيف العبء على العناصر القيادية وإعطاؤها إجازات سنوية للراحة وتجديد الحيوية والنشاط ، وإلا تتبلّد أذهانها وتصيبها العاهات والأمراض وتنهار قواها . وإذا ما فقدت العناصر القيادية طاقاتها وحيويتها فسيعود ذلك بالوبال والأسى على الحركة كلها . ربّنا لا تحمّلنا ما لا طاقة لنا به !

كيف يتم اكتشاف زيادة أعباء العمل؟ يتضح ذلك عندما لا يدرك الشخص المسؤول الأبعاد الحقيقية لبعض الجوانب الرئيسة للمشروعات الواقعة تحت مسؤوليته ، فيفقد القدرة على التحكم في الأمور والسيطرة عليها . وفي الوقت الذي لا يتوقع فيه من الشخص القيادي متابعة جميع التفاصيل اليومية ، فإن عليه أن يكون ملمّاً متحكماً في جميع جوانب العمل الرئيسة وإلا فهو محمّل بأعباء أكثر من طاقته وعليه أن يخفف من مسؤولياته أو أن يطلب المساعدة من غيره .

وقد نرى أن القائد والمجموعة ينغمسون في العمل إلى درجة تجعلهم عاجزين عن التفريق بين الخطأ والصواب ، وهذا ما يجب التحذير منه والتنبيه إليه .

د ـ تحرّي الصواب دائماً

قد تواجهك في العمل مواقف تجبر المجموعة على اتخاذ قرارات سلبية تجاه شخص أو طرف معيّن قد يكون عضواً أو قد لا يكون . وهنا ينبغي تذكّر القاعدة القرآنية الخالدة :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (سورة المائدة)

لذا ، فعليك دائماً أن تتحرّى العدل والنزاهة في الحكم على الآخرين .

من التمارين المفيدة أن يضع الإنسان نفسه في موضع الشخص الآخر قبل أن يصدر الحكم عليه . لا تسمح للعواطف أو نشوة الانتساب للفريق أن تتحكم فيك وتدفع بك إلى التسرع في الأحكام لأنك سوف تأسف على ذلك فيما بعد . فقد يشاء القدر الإلهي يوماً ما أن تجد نفسك في الموقف ذاته ، وعندئذ سينالك الظلم أو التعسف الذي ترتكبه اليوم فإنك كما تدين تدان . إن عليك اتباع السلوك والآداب الإسلامية بدقة في مثل هذه المواقف ولا تحيدنّ عنها أبداً ، وستجد الله معك دائماً ما دمت صابراً محتسباً متحرياً للحق ولو على نفسك .

ألم ترَ إلى الأسلوب الذي يتبعه الحاكم المستبد أو الشخص الغشاش أو المجرم أو اللص وما درج عليه رجال العصابات من التخلص من زملائهم واحداً تلو الآخر حتى تُباد المجموعة عن بكرة أبيها؟ وغالباً ما تنتهي الممارسات الظالمة التي تنتهجها مجموعة ما ضد من هم خارجها إلى أن تطبق على من هم بداخلها أيضاً . لذا تجنب الازدواجية في المعايير لأنها ستستخدم ضدك يوماً ما ، وحاول أن تتخيل نفسك في صف الطرف الآخر لتقدّر قيمة آرائه ومواقفه وتفهمها كما هي قبل اتخاذ المواقف معه أو ضده . والازدواجية في الأحكام ليست قضية خطأ أو صواب فقط بل هي ظلم ، والظلم ظلمات يوم القيامة .

وعلى الجماعة وهي تتقدم في عملها ، واثقة من نفسها وقيادتها ، ومتحرية الصواب في العمل ، أن تلتفت إلى التفاصيل والأمور الصغيرة بعناية وتخطيط جيد .

هـ ـ مسؤولية الجميع تؤدي إلى ضياع المسؤولية عن الأفراد

وهذا يحدث عندما تحال مسؤولية تنفيذ عمل ما إلى الجميع من دون تخصيص ، كما هو معتاد في اجتماعاتنا التي لا توكل فيها المسؤوليات إلى أشخاص بعينهم ، فينتهي الأمر إلى عدم إنجازها ، فالكل يعتقد أن غيره هو المسؤول . تذكّر قصة الملك الذي كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يختبر حب الناس له .

وهكذا تعلّمنا تلك القصة أن المسؤولية أمر خاص بكل فرد ، فلا يجوز لأحد إعفاء نفسه منها أملاً في أن يتولاها غيره . وقد أكد الرسول عليه السلام ذلك في قوله : «**كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ**»[١]

صحيح البخاري وصحيح مسلم وسنن الترمذي وسنن أبي داود

نقطة عمل

الحصول على أفضل ما لدى الآخرين من عطاء

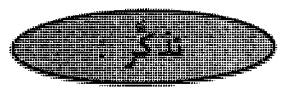
من المعوّقات الأساسية في عملنا الجماعي ذلك الشعور السائد بأنه لا يمكن العمل مع إنسان لا نتفق معه اتفاقاً كاملاً . وبما أن هذا النوع من الاتفاق لا يتحقق في الواقع العملي ، فإننا نجد القليل من التنظيمات التي يسودها الانسجام والتوافق ، بل نجد أن شخصاً واحداً مهيمناً ويملي طريقة تفكيره وأسلوب عمله . وهكذا أصبحت مؤسساتنا ضحية أساليب الإدارة الفردية ، وبالطبع لا يمكن لأي أمة أن تتقدم بهذا النوع من التفكير ، فهي تستفيد من طاقة فرد أو مجموعة أفراد وتهمل طاقات الغالبية العظمى من قاعدتها .

علينا أن نعي اختلاف البشر ، وأن نسبة الاتفاق بيننا قد تصل إلى ٩٠٪ وهو القدر الذي يجب علينا استغلاله كأساس للتعاون والمشاركة . لكن الواقع هو أننا نجعل من نسبة ١٠٪ التي تمثل الخلاف هي الأساس لتفككنا وعدم ترابطنا .

بالإضافة إلى ذلك نقول إن الكمال ليس من صفة البشر ، وإن لكلٍّ منّا جوانب قوة وجوانب ضعف . وعليه ، فإن نتيجة المعادلة الحركية التي تحكم عمل الفريق هي محصلة قوة الأفراد ، وهي قوة هائلة وفعّالة عندما يتوحد الاتجاه .

كما علينا أن نتذكر أنه ليس من الممكن إيجاد الداعية أو القائد الممتاز الخالي من العيوب ، وإذا ما حصل وحكمنا على شخص ما بأنه يمتلك تلك الخصال الحميدة ، فإن ذلك يعني أننا لم نتعرف على الجوانب السلبية لشخصيته بعد ، وسوف تتكشّف لنا مستقبلاً .

علينا أن نغيّر التوجه في أنفسنا فنركز على نقاط القوة لدى إخواننا ونستفيد من مجالات الاتفاق الكثيرة ونعمل معهم جنباً إلى جنب من أجل التكامل معهم والتقليل من جوانب الضعف فيهم ، وهذا شرط من شروط تحقيق روح الفريق والعمل الجماعي .

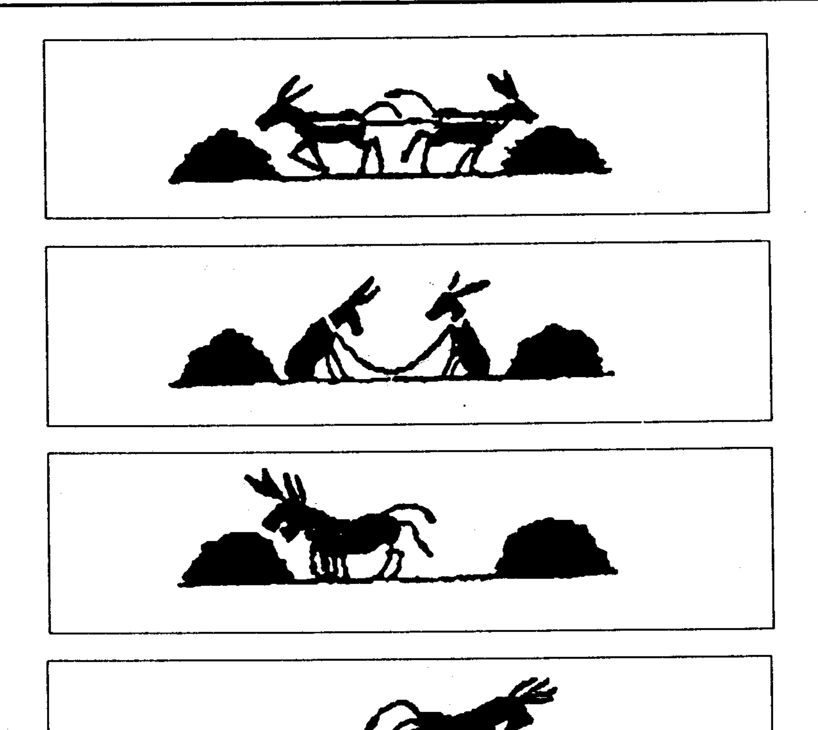


إذا اتفق اثنان في كل شيء فلا حاجة الى واحدٍ منهما .

التحدي الصعب في القرن الخامس عشر الهجري

من أكبر ما عانته الأمّة خلال القرن الرابع عشر الهجري هو غياب روح الفريق!

وتتطلب روح الفريق أموراً أكثر من مجرد العلم والصدق والتجرّد والتضحية ، إذ إنها تنمو وتزدهر بتوافر قدر كبير من التفاهم والتقدير والحكمة . وتصبح روح الفريق فعالة حقاً بين من لديهم القدرة على التضحية وتجاوز الخلافات الشخصية والتعوّد على العمل مع الآخرين بانسجام . ويوم يتقن الإسلاميون العمل بروح الفريق سيكون ذلك بشارة إحياء حضارة إسلامية معاصرة ، ولن يوقف المدّ الإسلامي عائق بعد ذلك ، فإن رحمة الله وبركته تنزلان على العاملين بروح الأخوّة وروح الفريق ، فيد الله مع الجماعة .



سؤال : ما هو الموضوع الذي تستنتجه من هذه الصورة؟ جاوب بما لا يزيد عن ١٢ كلمة .

جواب : اثنتي عشرة كلمة أو أقل .

أسئلة للنقاش

١ ـ من الذي يتخذ القرارات في الفريق؟ ولماذا؟

٢ ـ ما الصفات التي تساعد عضو الفريق أن يكون فعّالاً؟

٣ ـ ما الفرق بين الفريق ومجموعة العمل واللجنة؟

٤ ـ متى تكون لجنة العضو الواحد مناسبة في العمل الجماعي؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

كان من الواضح ولفترة من الوقت أن أعضاء جمعيتك غير راضين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية من متحدثين ومطبوعات وأدبيات وإعلانات . . . ألخ. إنك مصمم على اكتشاف الأسباب وما يمكن القيام به لكسب رضى الأعضاء. قررت أن تشكل مجموعة لتحقيق هذا الهدف وليس هناك ما يمنع ذلك من الناحية النظامية.

١ ـ حدِّد نوع المجموعة التي يمكن تشكيلها لتحقيق أفضل النتائج.

٢ ـ أعدّ خطاب تعيين كنموذج يحتوي على جميع ماَ هو مطلوب لتحقيق نتائج جماعية فعّالة.

٣ ـ أعدّ قائمة بالأعضاء وغير الأعضاء من ذوي الكفاءات المناسبة للمشاركة في المجموعة التي تقوم بتشكيلها.

الباب الثالث

تعزيز المهارات وتطوير الذات

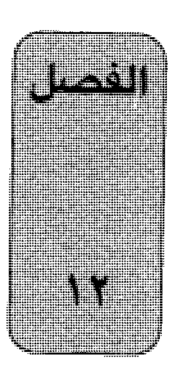
لا بدّ للقادة والعاملين من اكتساب مجموعة من المهارات كي يتمكّنوا من تحقيق أهداف عملهم . وهناك من المهارات ما هو فردي في طبيعته كالخطابة والكتابة وتقديم النصح وحسن الاستماع والقدرة على تنظيم الوقت . وهناك مهارات جماعية مثل تكوين اللجان وتنظيم الاجتماعات وإدارتها واستخدام وسائل الإيضاح والتعامل مع وسائل الإعلام وإنشاء المؤسسات والتنظيمات المحلية . وستتولى مناقشة هذه المواضيع في هذا الفصل بإذن الله .

هذه المهارات وحدها لا تكفي لتمييز الداعية الناجح عن غيره ، ويظل من الواجب على المرء البحث باستمرار عن مهارات وخبرات أخرى تعينه على أداء العمل .

ويتناول الجزء الأخير من هذا الفصل جوانب إضافية لتطوير الذات وذلك بتذكير العاملين بمختلف جوانب الشخصية المسلمة من خلال مجموعة من المؤشرات العملية . وبإمكان المتدرب الحريص أن يستفيد من هذا الجزء في تطوير أسلوب عمله وتطوير ذاته .

الباب الثالث

تعزيز المهارات وتطوير الذات



الخطابة

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد عناصر الخطبة الجيدة .
- معرفة كيف تعالج نقاط الضعف في إلقائك .
- إلقاء خطبة مؤثرة .
- نقد خطب غيرك وتقويمها .

التحدث الى الناس أصدقاءً كانوا أم أعداءً هو أحد المهام القيادية الرئيسة . ويختلف الهدف من التحدث إلى الجماعات من توصيل المعلومات إلى محاولة تغيير الآراء إلى التحفيز والحث على العمل . وهناك مبادىء أساسية مشتركة لتحضير كلمة أو حديث للإلقاء أمام مجموعة من الناس تصلح لمختلف المواقف والأوضاع ، وهذا ما سنعرض لمناقشته في ما يلي :

أولاً : إعداد الموضوع والتحضير للخطبة

أ - اسلوب التدرج

١ ـ اعتبارات تمهيدية

(أ) إعرف مستمعيك

أول خطوة في التخطيط للخطابة هي معرفة جمهور المستمعين . فعليك مثلاً أن تعي طبيعة المجموعة التي ستتحدث إليها والقضايا التي تهم الحاضرين ، ومن تحدث إليهم قبلك ، وما هي مواقف المستمعين تجاه موضوع الحديث . كما ينبغي التعرف على أي عناصر مشاكسة موجودة بين الحاضرين والعناصر «الصديقة» أو المتعاطفة مع آراء المتحدث .

ولتحقيق جو من الألفة والتفاهم مع جمهور المستمعين ، على المتحدث أن يصل مكان الاجتماع مبكراً وأن يكون بين آخر المنصرفين . هذا من شأنه أن يمكّن المتحدث من التعرف على بعض الحاضرين واكتشاف العناصر الحليفة بينهم . كما يوفر فرصة للتحدث إلى المعارضين والتعرف عليهم بصفة شخصية إذا دعت الحاجة إلى الإشارة إليهم بالاسم أثناء الحديث وإلى آرائهم كنوع من إبداء التقدير والاحترام لهم . ويمكن الاستفادة من ذلك لتعزيز وتقوية بعض النقاط التي سترد في الخطبة أو الحديث .

(ب) أكّد مصداقيتك

يستجيب الجمهور المستمع للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته . ولتأكيد هذه المصداقية فإن على المتحدث أن يكون على دراية تامة بالموضوع الذي يتناوله ، وأن يكون بإمكان مستمعيه أن يصدقوه فيما يطرح من أفكار ، وأن تكسبه تصرفاته حب الجمهور وإقباله عليه .

فعندما آن الأوان لأن يخبر رسول الله (عليه السلام) أهل مكة ببعثته وأن يبلغهم رسالة ربه ، دعاهم للتجمع في مكان مرتفع في مكة ليخطب فيهم بأن قال : «يا معشر قريش ، لو أخبرتكم أن جيشاً يوشك أن يظهر عليكم من وراء هذا الجبل فهل كنتم مصدقي؟» فقالوا : نعم ! وذلك لأنهم لم يعرفوا عليه الكذب طوال ٤٠ سنة . وبعد أن أكد مصداقيته لديهم قال لهم : «فإني نذير لكم . بين يدي عذاب يوم شديد»[1] .

٢ ـ إعداد الخطبة

نقدم في ما يلي أنموذجاً عاماً للخطبة وقد لا يكون مناسباً في جميع الحالات إذ قد تملي مناسبة خاصة أو موضوع ذو ملامح معينة أنموذجاً مختلفاً . ولكن الهدف يجب أن يكون دائماً هو إعداد خطبة متكاملة تنقل أفكار المتحدث بوضوح مع العناية بجذب اهتمام المستمعين وحسن إنصاتهم وتركيزهم .

---

(١) صحيح البخاري .

(أ) حدِّد الموضوع

اختر الموضوع المناسب لخطبتك وحدد عنوانه بدقة وضع خطة شاملة له مستحضراً الأسباب التي تجعلك تعتقد بأن هذه القضية هامة للأمة ، وضرورة طرحها أمام الرأي العام ، وبيّن ما تهدف إليه من الخطبة .

(ب) حلّل الموضوع

اشرح الخلفية التاريخية واذكر دروس الماضي وضع الموضوع في إطاره العملي والواقعي . إن من أنجع الوسائل ترتيب المادة حسب المواضيع وليس على أساس زمني أو تاريخي ، كما أنه من المهم أن يعي الجمهور بوضوح لماذا أصبحت هذه القضية هامة في هذا الوقت خاصة .

(ج) عرض الأمثلة

اضرب أمثلة محددة إذا توافرت ، من الماضي الإسلامي وغير الإسلامي ، أو قصصاً تصويرية ، أو لُغزاً أو شعاراً ، وناقش ما اقترح من حلول لوقائع تاريخية مشابهة وما حققته تلك الحلول من نجاح أو إخفاق . أمّا إذا كانت القضية جديدة تماماً فناقش أوجه الشبه أو التباين بينها وبين حالات سابقة .

(د) شخّص المشكلة واقترح الحلول

ابدأ بتشخيص المشكلة بشكل إبداعي مستشهداً بالآيات القرآنية التي تعين في البحث عن الحل ، وارجع إلى السنّة الشريفة لمزيد من التوضيح . افحص إمكان تطبيق المبادىء القرآنية في واقع المسلمين اليوم ، وخذ في حسابك ما طرح من اجتهادات في تفسيرها كمحاولة للتوصل إلى الحل ، وقدم اقتراحات لحلول جديدة في إطار مقاصد الشريعة الغرّاء حين لا توجد النصوص المباشرة في القضية محل البحث .

(هـ) الخاتمة

هناك فرعان للخاتمة أحدهما علمي منهجي ، والثاني تربوي ، يشتمل الأول على :

- تلخيص أساسيات الموضوع في نقاط محددة لا تتجاوز الخمس حتى تستوعب وتحفظ .
- أهم النتائج العلمية والعملية التي تمخضت عنها الخطبة .
- فتح آفاق جدية للبحث والتأمل .

أما الثاني التربوي فهو أن تختتم حديثك بثلاث نقاط :

- التواضع وهو تاج الحكمة والاعتراف بقصور العلم البشري مهما اتسع .
- التفاؤل والتأكيد على أن الله سبحانه وتعالى قد جعل لكل شيء سبباً ولكل داء دواء وأن الأمة قادرة على اكتشاف تلك الأسباب والأدوية وإقامة مجتمع أفضل .
- التقدم بالشكر والتحية للمنظمين وللمستمعين .

تذكر ان الحديث الجيد هو الذي يبدأ بمقدمة وافية تضع الموضوع في إطاره الصحيح وتساعد المستمع على الفهم والاستيعاب ، ثم يتناول نقاط الموضوع الرئيسة بدقّة ، مع عرض الاستنتاجات والنتائج في خلاصة أخيرة تنتهي في الزمن المحدد للكلمة ، فالالتزام بالوقت أمر هام ، ويجب الحرص على إلقاء الكلمة بكاملها مع الاختصار البسيط كلما دعت الضرورة .

ب ـ زيادة الفاعلية

١ - الاستمرارية

في أثناء الحديث ينبغي الحرص على الربط والمتابعة والتناسق عند الانتقال من فكرة إلى الفكرة التي تليها وذلك للحفاظ على الاستمرارية والتسلسل من بداية الحديث حتى نهايته . هذه العملية ليست عملية فنية وحسب ، فقد يكون ما نقوله ونطرحه متناسقاً ومنطقياً لكنه بالنسبة إلى المستمع قد لا يكون على الدرجة نفسها من الوضوح . وبإمكان المستمع استيعاب الموضوع إذا رأى التناسق واضحاً في الأفكار والمعلومات الأمر الذي يوفر من ضرورة الإسهاب والشرح .

وهناك نوعان من الأساليب في الانتقال من فكرة إلى أخرى هما : الانتقال البلاغي ، وذلك باستخدام جملة أو عبارة تربط بين الأفكار ، أو الانتقال الصوتي الذي يتم من خلال تغيير نبرات الصوت وانخفاضه أو ارتفاعه . ولتوضيح النوع الأول نورد المثال التالي :

«يؤدي ذلك إلى الاستنتاج بأن الجوع يشكل قضية أساسية بالنسبة إلى أغلبية سكان العالم» .

«ولكن الجوع ليس نتيجة لنقص الغذاء فقط . . .» .

٢ ـ الأسلوب

توخَّ ما استطعت استخدام أفضل الأساليب اللغوية في التعبير . فاستخدام الكلمات والعبارات العامية يَصِمُ المتحدث بالسطحية وعدم النضج وينقص من جدية الأمر ويقلل من قيمة المحاضرة أو الخطبة ، وقد يكون استخدام الكلمات والتعبيرات الجديدة وسيلة فعالة لتحقيق انسجام سريع مع الجمهور لكن يجب اختيار الكلمات بحذر ودقة .

هناك أساليب بلاغية متعددة تحقق الفاعلية إذا ما استخدمت بذكاء ، منها ما يلي :

- تكرار النقاط الأساسية ، شرط عدم الإسهاب ، ويحبذ ان لا يتجاوز التكرار مرات ثلاث .
- استخدام الإيقاع والجرس الموسيقي .
- استخدام الجناس لإعطاء الحديث نكهة إيقاعية .
- استخدام العبارات البليغة السهلة التي ترسخ في ذاكرة المستمع .

- التشبيه والاستعارة والقياس لنقل الأفكار المعقدة .
- الإحصاءات والأرقام التي تدعم الأفكار وتعطي الحديث مصداقية .
- الصوت الرنان والحركات المعبّرة التي تخاطب العواطف والعقول معاً .
- عبارات مفعمة بالحيوية تجذب الأذهان وتشد انتباه المستمعين .
- سرد الأمثال وسوْق الأشعار وإيراد الحِكَمْ .

في المقابل ، هناك عبارات يجب تجنب استعمالها تماماً إلا إذا كان المتحدث يعنيها فعلاً . من هذه العبارات ما يلي :

• «لست متأكداً لكنني أعتقد أن . . .»	«دائماً»
• «حسب علمي . . .»	«إطلاقاً»
• «أعتقد أن . . .»	«كل إنسان»
• «علينا أن نعلم . .»	«لا أحد» .

كما ينبغي اجتناب التعميم والتجريح والسخرية أو السطحية أو مواجهة العاملين المهتمين وحدهم باللوم والتقصير أو الوقوف منهم موقف الآمرْ الناهي .

٣ ـ رؤوس الأقلام

إذا أعد المتحدث رؤوس أقلام للخطبة فمن الأفضل ألاّ يخرج عنها أثناء الحديث مهما كانت المغريات ، وإلاّ حاد عن الموضوع وارتبك لعدم التأكد من بعض المعلومات أو بسبب الانزلاق نحو المبالغة في استخدام العبارات المجازية والاستعارات .

وينصح المتحدث بألا يقرأ من أوراقه بصفة مستمرة لكن ينبغي ألاّ يحاول إخفاء مذكراته بصورة كاملة ، وعليه أن يسعى إلى تناول جميع النقاط التي بذل جهداً كبيراً في إعدادها وترتيبها . وإذا واجهت المتحدث مشكلة تتعلق باستخدام يديه بصورة عشوائية فعليه أن يمسك بأوراقه ، فذلك يساعد على التغلب على تلك المشكلة .

ثانياً : أساليب الإلقاء – جوانب مهمة

إن أفضل الخطب يمكن أن يفسدها أسلوب الإلقاء غير المناسب . لقد كان دعاء النبي موسى عليه السلام وهو يعد للتحدث إلى بلاط فرعون هو :

﴿ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِى صَدْرِى ﴿٢٥﴾ وَيَسِّرْ لِىٓ أَمْرِى ﴿٢٦﴾ وَٱحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِى ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا۟ قَوْلِى ﴿٢٨﴾ ﴾ (سورة طه)

إن الخطابة تتطلب تفاعلاً صادقاً لجسم المتحدث وعقله مع ما يقول ، إنه في حاجة إلى توجيه الاهتمام إلى جسمه وصوته وعينيه وقسمات وجهه . إن عليه توجيه كيانه وحضوره كله إلى مهمة الاتصال مع جمهور المستمعين . وذلك يتطلب مراعاة بعض القواعد ، والإكثار من ممارسة الخطابة والتدرب عليها . وها هي بعض الاعتبارات التي نناقشها :

أ ـ الممارسة

قد يحتاج المرء إلى تخصيص ساعات عديدة في البحث في المواد وفي إعداد المخطط العام لخطبة متوسطة الجودة وذلك لأنه أخفق في اتخاذ أسهل خطوة في الخطوات جميعاً وهي التدرب على الإلقاء . ربما نشعر أن التدرب على إلقاء الخطبة سوف يغيّر عرضنا ، فبدلاً من أن يكون عملية اتصال صادقة يتحول إلى عملية «أداء» فقط أو «موقف تمثيلي» . إن الخطبة الجيدة يجب أن تكون طبيعية وأن تكون انعكاساً أميناً لشخصيتنا ، بيد أنّ علينا أن ندرك أن التحدث إلى الجمهور له شكله الخاص ، وأن هدف الاتصال هو نقل أكبر قدر من المعلومات بشكل فعال ومؤثر في أقصر وقت ممكن . إننا لن نخدم جمهور مستمعينا إذا ما أضعنا وقتهم في الاستماع إلى خطب مطولة لا تنطوي إلا على هراء ، ولربما لن ينصتوا إلينا إذا ما فعلنا ذلك . ولهذا السبب ، فإن التمرس في التحدث المنظم سوف يفيدنا حتى في الخطب العفوية وغير الرسمية . وكلما تمكنا أن نقول ما نريد أن نقوله بوضوح وإيجاز بليغ بدون الخروج كثيراً عن المسار المرسوم ، كثر عدد الناس الذين يستمعون إلينا باهتمام في كل مناسبة . قم في بعض الأحيان بتسجيل العرض كله على شريط تسجيل لمراجعته واستعراضه والتعلم منه . ولسوف تدهش حقاً من مدى الاستفادة التي ستجنيها من إنصاتك إلى خطبتك بنفسك . جرب ذلك . إن التسجيل على شريط له ميزة أخرى ، إذ بوسعك أن تعطي الشريط لآخرين لتقويمه .

ب ـ حركات الجسم والصوت والاتصال البصري

١ ـ وضع الجسم

(أ) الإيماءات

ينبغي ألا يشعر المتحدث أنه ملزم بالجمود في بقعة واحدة أو أن أعضاء جسمه ممنوعة من الحركة . من المفيد أن نتدرب على إلقاء خطبتنا أمام مرآة . جرب باستخدام أنواع مختلفة من الإيماءات لترى كيف تبدو تماماً . لا تخطط لاستخدامها عند نقاط معينة في الخطبة لأن ترتيبها في صف واحد يجعلها تصرفات تمثيلية غير طبيعية على الإطلاق . المهم هو أن لا ننفر من استخدام الإيماءات بل نوظفها بنجاح .

غير طبيعية على الإطلاق . المهم هو أن لا ننفر من استخدام الإيماءات بل نوظفها بنجاح .

(ب) طريقة الوقوف

يجب أن نظهر واثقين من أنفسنا ولا سيما خلال اللحظات الهامة جداً التي نقترب فيها من المنصة أو المنبر الذي سنقف عليه . كما يجب أثناء إلقاء الخطاب ألا تتنافر حركات الجسم مع الكلمات المنطوقة . ويحبذ الوقوف بثبات على كلتا القدمين مع جواز الوقوف على قدم واحدة ، لكننا عندما نفعل هذا نميل أحياناً إلى أن نتحول في وقوفنا من قدمٍ إلى أخرى وإلى الأمام والخلف دون أن نشعر ، ولكن جمهور المستمعين سوف يلاحظ ذلك ويدركه ويركز عليه . إن الوقوف بشكل ثابت يجعلنا أقل ميلاً إلى تحويل انتباهنا أو إلهاء جمهور مستمعينا بحركات منفرة .

عندما نتحدث الى مجموعة ونحن جالسين أو واقفين بجانب مكتب أو منضدة علينا تجنب الاستناد إليهما ، فالمناضد والكراسي والمنصات ليست عكازات ولا سنادات . ولكي نتحدث بشكل فعال يجب علينا أن نبدي قدراً معيناً من الحيوية البدنية ، وعملية الاستناد إلى الأثاث تعطي الآخرين انطباعاً بأننا لا نستطيع أن نوفر لأنفسنا ما نحتاج من طاقة وقدرة تمكننا من الوقوف بشكل سليم .

لا تشعر بمجرد وقوفك وراء المنصة أن قدميك صارتا ضاربتين في الأرض كالجذور . خذ حريتك في التحرك في مكانك طالما كان لهذا التحرك هدفه . ولا تقطع المكان جيئة وذهاباً فقط لإهدار ما لديك من طاقة ، لكن تحرك حينما يكون لديك سبباً لذلك . قد يحتاج الأمر إلى التحرك نحو السبورة كي تكتب عليها ، أو أن تلتفت بين حين وآخر كي تواجه جزءاً من جمهور المستمعين الذين قد لا يكون بإمكانهم رؤية المتحدث بشكل جيد .

هناك سبب واحد مقبول للخروج من خلف المنصة والتحرك في اتجاه جمهور المستمعين وهو تقريب المسافة بين المتحدث والمتحدَّث إليهم من أجل تأكيد نقطة مهمة . لقد كان المعروف منذ أمد بعيد أن فعالية الاتصال تتناسب طردياً مع المسافة بين المتحدث والجمهور . فكلما قصرت المسافة كان ذلك أدعى لإعطاء الانطباع بوجود صلة عميقة بينهما وأدعى لتحقيق التأثير المطلوب .

٢ ـ الاتصال البصري

هناك نصائح متعددة حول كيفية الحفاظ على اتصال بصري جيد مع المستمعين ، وذلك يجب أن يتم باتباع التوجهات الإسلامية الخاصة بالحياء التي تتطلب منا غض البصر تلقاء الجنس الآخر . من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من واحد إلى آخر . لا تُلق بنظرك فوق مستوى رؤوس الجمهور وتجنب النظر في الفراغ أو التركيز على نقطة واحدة أو مجموعة معينة فقط .

إن النظر في الفراغ يجعل المستمع يشعر بغياب الصلة بينه وبين المتحدث . كما يجب قبل كل ذلك عدم تركيز النظر على مذكراتنا أو على المنصة . تذكر أننا نتحدث إلى الناس ولا نستعرض صوتنا

لأننا لسنا على يقين من سلامة ما نقول ، ونخاف أن يسمعنا أحد فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يتعين علينا أن نخضع أداءنا لمراجعة متأنية .

كن على اتصال بعينيك مع جمهور المستمعين ، حاول أن تتحدث إلى كل شخص منهم أو على الأقل إلى كل منطقة تجمع عدداً منهم مثل المتحدث في التليفزيون الذي يبدو من حديثه على الشاشة وكأنه يتحدث إلى كل شخص من جمهور المشاهدين . ومما يساعد في هذا المجال هو أن نكتب عبارة (اتصال بصري - اتصال بالعين) على أعلى سطرين أو ثلاثة أسطر من بطاقات البدء أو مذكرات المحاضرات لتذكيرنا بالاتصال البصري .

ومن المفيد أحياناً النظر المتواصل إلى المستمعين المؤيدين أو المحايدين وتفادي النظر إلى المعادين والمعارضين المتزمتين ضدنا .

٣ - الصوت

(أ) علو الصوت

إن الخطب تعدّ لتلقى فتسمع . وسواء تم استخدام مكبرات الصوت أو لم يتم ، فعلينا أن نقوم بعمل تقويم متقن للمستوى الذي يجب أن يبلغه صوتنا حتى يسمعه الآخرون بوضوح . إن وضع علامة معينة على ورقة الملاحظات أمامنا تنبهنا إلى أهمية توجيه جملنا الافتتاحية إلى الأشخاص الذين يجلسون في المؤخرة إلى اليسار وكذلك إلى من يجلسون في المؤخرة إلى اليمين من القاعة ، لأن هؤلاء هم أبعد المستمعين مسافة عن المتحدث .

(ب) النغمة

قد تكون نغمة الصوت من المشاكل التي يصعب التغلب عليها ، لكن الخطوة الأولى هي تحديد طبيعة هذه المشكلة . هناك صنفان رئيسان منها : النغمة الوحيدة أو النغمات المتغيرة . والنغمة الوحيدة متعبة للمستمع كالعزف على مفتاح واحد من البيانو من دون غيره . ونتيجة لذلك يصبح من الصعب التركيز على ما يقال حتى ولو كانت المادة التي يقدمها المتحدث جيدة . أما المتحدث الذي يتمتع بنغمات متغيرة فإنه كالصوت المغرّد الذي يرتفع وينخفض على فترات منتظمة . ويميل جمهور المستمعين إلى أن يركزوا على طبقة الصوت المتعددة النغمات أكثر من التركيز على الكلمات التي يسمعونها . وغالباً ما تكون هذه المشكلة نابعة عن حفظ الخطبة عن ظهر قلب . إن استخدام جهاز التسجيل الصوتي يفيد في تحديد طبيعة النغمة الصوتية والتمرس على التحكم فيها .

إن التأكيد اللفظي قد يكون مهماً أيضاً للإلقاء بل غالباً ما يكون جوهرياً في إطار توضيح المعاني التي نقصدها . إن هذا التأكيد اللفظي يحمل في طياته نوعاً من أنواع التغير اللفظي لكي يتم الفصل بين ما نريد التأكيد عليه جوهرياً وبين المادة الأخرى الثانوية المتعلقة به .

(ج) السرعة

يستطيع الناس أن يستمعوا بسرعة تفوق السرعة التي يتحدثون بها (وهي تبلغ في المتوسط ٨٠٠ كلمة في الدقيقة مقابل ٢٥٠ كلمة في الدقيقة للتحدث) وإذا ما تركنا هؤلاء الناس طويلاً من دون شيء يستمعون إليه فإن اهتمامهم سوف يتشتت . قد يكون من المطلوب أن نتحدث بأسرع مما نفعل عادة . وليس هناك معدل واحد لإلقاء الخطاب الأنسب لكل المتحدثين لكن علينا أن نتحدث بأسرع ما يمكننا أن نفعل من دون أن نتلعثم عند نطق الكلمات أو ننطق المقاطع بشيء من الغموض أو الإبهام .

والوضوح في هذا الصدد مهم إذ يتعيّن أن تكون كل كلمة مفهومة وكل مقطع فقرة جلية مبينة .

إن الوضوح من صلب عملية الإلقاء الجيد . علينا أن ننطق كل كلمة بوضوح وأن نتجنب استخدام الحشو من الكلمات التي تستخدم كلازمة مثل «يعني» ، «أهـ» ، «أم م م» أو «هـ م م» .

(د) الوقفات

اعتاد أغلب الناس على استيعاب التفاصيل والمعلومات الجديدة عن طريق القراءة ، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تتخلل الحديث وقفات قصيرة . كما يجب ، عند طرحنا نقطة مهمة على وجه الخصوص ، التوقف لبرهة أطول من المعتاد عند نهاية الجملة للسماح للجمهور باستيعاب هذه المعلومات . والتوقف عند نقاط معينة ذات أهمية خاصة يضفي على الحديث قوة وشيئاً من العذوبة والجاذبية .

ج - التوقف عن الحديث

لسبب ما نجد أن أكثر الناس عزوفاً عن الخطابة أكثرهم تردداً في التوقف عن الحديث . إنهم يرغبون في التأكد من أن جمهور المستمعين قد فهم تماماً واستوعب النقاط المختلفة التي طرحوها ، فيأخذون في تكرار الحديث من جديد باستخدام كلمات مثل «إن ما كنت أحاول أن أقوله هو . . .» . وبينما نجد أن عملية تكرار النقاط الأساسية بشكل موجز ، ولاسيما باستخدام رسومات بيانية ، يمكن أن تكون مفيدة للغاية ، فإن تقديم موجز مرتجل وغير منظم مع التكرار مرات عديدة لعبارة مثل «أخيراً أيها الإخوة والأخوات . . . .» يمكن أن يفسد الخطبة الطيبة ، لذلك علينا أن نلتزم تماماً بطريقتنا المخططة للإلقاء وألاّ نكرر عبارة «أخيراً . .» أو «ختاماً . . .» أكثر من مرة واحدة . ولكي نقي أنفسنا ذلك علينا أن نخطط بداية محددة ونهاية محددة للخطبة بعبارات أو أفكار ذات وقع مؤثر جذاب .

د - شخصية المتحدث

الآن وقد أصبحت لدينا بعض الأفكار حول كيفية إعداد خطبتنا وإلقائها ، دعونا ننظر في العوامل التي ينطوي عليها تصدّينا لإلقاء الخطبة . إن الرسالة التي يتلقاها جمهور مستمعينا ورغبته في قبولها يحددانها بشكل كبير فهمه للمتحدث كشخص . ولكي يكون المرء متحدثاً مؤثراً وفعالاً فليس عليه

فقط امتلاك الصفات التي تكسبه احترام الجمهور بل عليه أن يبرزها ليحسّ بها السامع . وهناك نقاط أساسية سوف يعتمد عليها الجمهور في إصدار حكمه على المتحدث ، منها الإخلاص والدماثة والطاقة التي يتمتع بها .

إن عملية الاتصال هي عملية تفاعل كلية لا تتجزأ ، وإنه لأمر جوهري أن ينقل جسم المتحدث وصوته وتعبيراته شعوراً بالاهتمام واللهفة والحماسة تجاه الموضوع المطروح ، وإلا فسيكون اختيار الموضوع خطأ أو يكون المتحدث غير مؤهل للحديث فيه . إن جمهور السامعين سوف يدرك نقطة الضعف على الفور ويفقد جسور التواصل مع المتحدث ، أي أنه سوف يدير ظهره للخطبة ولا يهتم بها .

إن الهدف ليس التحدث بل نقل ما نقول للآخرين بطريقة يفهمونها . فأن لم نتواصل مع جمهور مستمعينا فلنلم أنفسنا . إننا كمتحدثين نمثل جزءاً من كل خطبة نقدمها ، والأمر يرجع لنا في تطوير أسلوبنا الذاتي الذي يجعلنا مؤثرين وفعالين مثل كلماتنا ورسالتنا التي هي محور الخطبة .

ثالثاً : فترة الأسئلة والأجوبة : فرصةٌ وتحدٍّ

إن الوقت المخصص لتلقّي أسئلة المستمعين بعد إلقاء الخطبة هو فرصة تتسم بالتحدي لإنجاز أية أهداف متبقية لعملية الطرح والعرض . فإذا ما تمكنّا من أن نقوم بعمل جيد في تجميع معلومات بشأن طبيعة جمهور المستمعين فإنه بوسعنا في الغالب أن نحدد طبيعة الأسئلة المتوقعة .

ولتحييد العدائية أعد قراءة السؤال بدون تحميله عواطف السائل ، ومع أن الإجابات يجب أن تكون قصيرة عادة ، فإنه إذا كان السؤال يتيح فرصة عرض معلومات جديدة لم يتسن لك عرضها في الخطبة فافعل ذلك .

لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع يمكنك الرجوع الى الفصل الذي يحمل عنوان «كيف تترأس اجتماعاً» .

رابعاً : نماذج للخطابة الفعّالة

يضع النبي(عليه السلام) نماذج في هذا الصدد قد نقتدي بها . وقدراته على التحدث إلى الناس لم يكن أثرها قليلاً في نقل الرسالة التي كان يحملها . ومن بين الأمثلة العديدة المفيدة خطبة الوداع وخطبته في الأنصار بعد غزوتي حنين والطائف . وقد تحدث صحابته أيضاً بكل طلاقة ، وكذلك خطبة قائد المهاجرين المسلمين في بلاط إمبراطور الحبشة . إن هذه الخطب وغيرها متوافرة في الأدب الإسلامي . وهناك مرجع سهل التناول في هذا الصدد وهو كتاب «حياة محمد» لمحمد حسين هيكل . إقرأ هذه الخطب وحلّلها في ضوء هذا الفصل .

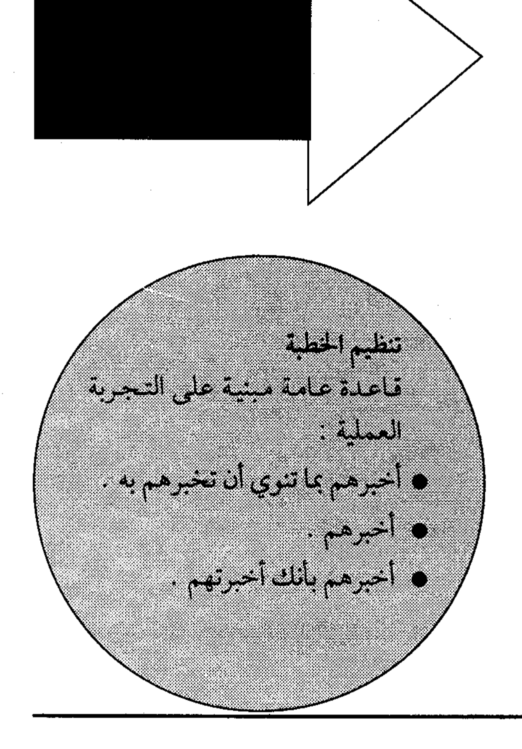
نقطة عمل

غياب الأمانة

في عام ١٩٧٣ وأثناء المؤتمر السنوي لاتحاد الجمعيات الإسلامية الطلابية في مانجستر في إنكلترا كان المتحدث يتكلم بالعربية والمترجم ينقل إلى اللغة الإنكليزية .

قال المترجم عدة مرات «إن المتحدث على خطأ وإن الصواب هو ما أقول» . . . إنه لم ينقل ترجمة حقيقية وأمينة للخطبة ، فقد كان يطعن في الخطبة حتى قبل إذاعتها على جمهور المستمعين .

يمثل ذلك خيانة كاملة للأمانة وسوء استخدام للثقة . ذلك لأن مهمة المترجم هي أن يترجم المضمون بدقة بغض النظر عن أفكاره هو . وإذا كان لزاماً عليه أن يعبّر عن آرائه فإن عليه أن يبيّن ذلك بوضوح وأن يتيح فرصة جيدة للمتحدث كي يرد على ما يقول .



خامساً : قائمة التأكد من سلامة الخطابة

كيف تستخدم هذه القائمة : استخدم هذه القائمة أثناء إلقائك الخطبة أو بعدها وذلك من الذاكرة أو أثناء مشاهدة شريط فيديو للخطبة . وبوسعك أن تدعو شخصاً آخر كي يستمع الى خطبتك ويستوفي هذه القائمة نيابة عنك لأنه يكون ذا أثر وفعالية وموضوعية أكثر ، إذ قد لا يكون بوسعك أن تقوّم سلوكك وأسلوبك بدقة .

كيف تضع العلامات : ضع (١) مقابل الرد بالإيجاب ، و(صفراً) مقابل الرد بالنفي في الخانات الموضحة . إذا بلغ مجموع العلامات ١٧ أو أكثر ، فإن ذلك يوضّح توافر مهارات الإعداد والإلقاء الجيد للخطبة . أما إذا كان مجموع العلامات ١١ علامة أو أقلّ ، فإن ذلك يستدعي القيام بجهد مخطط له بعناية وجدية لتحسين عمليتي الإعداد والإلقاء .

١ ـ التخطيط

هل حديثي مخطط له تخطيطاً جيداً من حيث :

[ ] المقدمة المرضية؟

[ ] تغطية النقاط الرئيسة؟

[ ] الخاتمة الجيدة للخطبة وتقديم موجز جيد لها؟

[ ] الوقت المحدد؟

٢ ـ الإلقاء

(أ) رباطة الجأش :

هل أنقل الشعور برباطة الجأش من حيث :

[ ] عدم التوتر والسيطرة على النفس؟

[ ] الوقوف مستقيماً من دون جمود مع توزيع التنقل بشكل مناسب وتباعد القدمين بشكل ملائم؟

[ ] ارتداء الملابس بشكل مريح وملائم للمستمعين؟

[ ] الوصول إلى المنصة بهدوء والتوقف برهة قبل التحدث؟

(ب) الحركة

هل أنقل الثقة في النفس من حيث :

[ ] استخدام حركات متعمدة للجسم لكي أغيّر المزاج العام أو لاجتذاب الاهتمام إلى الأجهزة البصرية وتقوية وتعزيز الأفكار وتجنب الحركات العشوائية العصبية؟

[ ] استخدام الإيماءات بشكل طبيعي لدعم التعليقات وللتخلص من الإيماءات العصبية والجامدة؟

[ ] توافر تعبير الوجه الحي؟

٣ ـ الصوت والنظر إلى المستمعين

هل أستخدم صوتي وعينيّ للتواصل مع الجمهور من حيث :

[ ] التحدث بصوت مسموع؟

[ ] التحدث بنغمة دافئة وسارة؟

[ ] تنويع نغمة الصوت وسرعة النطق بطريقة فعالة تخلو من الرتابة؟

[ ] تجنب التحدث ببطء شديد أو بسرعة شديدة؟

[ ] الحفاظ على الاتصال بالنظر مع جمهور المستمعين؟

[ ] النظر إلى جميع الحاضرين؟

٤ ـ العرض الذاتي

هل أديت أداءً فعالاً من حيث :

[ ] التحدث بشكل معبّر وبحماسة؟

[ ] استخدام المذكرات بشكل فعّال؟

[ ] استخدام الأجهزة البصرية المساعدة حينما تكون مطلوبة؟

[ ] ملاحظة أي سلوك جيد أو سيء؟

[ ] إتمام عملية الإلقاء بشكل إيجابي؟

تقويم المتحدثين ـ نموذج مختصر

أجب عن كل سؤال وذلك بتصنيف السلوك المشار إليه حسب الدرجات على المعيار من (١) إلى (٥) باعتبار أن (٥) تمثل أعلى مستوى منشود في السلوك المشار إليه . ارسم دائرة حول درجة التقدير .

١ - مستوى الصوت	١	٢	٣	٤	٥
٢ - الاتصال بالعين	١	٢	٣	٤	٥
٣ - المظهر البدني	١	٢	٣	٤	٥
٤ - حركة الجسم	١	٢	٣	٤	٥
٥ - موضوع الخطبة	١	٢	٣	٤	٥
٦ - التحكم في الوقت	١	٢	٣	٤	٥
٧ - البداية والنهاية	١	٢	٣	٤	٥
٨ - نظافة المنصة	١	٢	٣	٤	٥
٩ - الملبس	١	٢	٣	٤	٥
١٠ - اجتذاب المستمعين	١	٢	٣	٤	٥
١١ - الأداء العام	١	٢	٣	٤	٥

نقطة عمل ثانية

لا تطلق النار على قَدَمِكَ!

في عام ١٩٧٣ دعيت إلى كنيسة في لوكانسبورت في ولاية إنديانا ، للتحدث عن الإسلام . تحدث سبعة من القساوسة النصارى عن مللهم المختلفة في البداية ثم تحدث أستاذ هندوسي عن الهندوسية ، وقد بدأ حديثه بالقول : «بالرغم من أنني هندوسي فإنني لا أعرف شيئاً عن الهندوسية . لذلك فإنني سوف أتلو عليكم بضعة فصول من كتاب كتبته سيدة مسيحية أمريكية قضت بضع سنوات في الهند . .» وعندما اقترب من النهاية قال : «أخيراً سوف أقرأ لكم هذا الفصل . . . . أخيراً سوف أقرأ فصلاً آخر . . . أخيراً سوف أقرأ لكم صفحة أخرى» . وحينما قال «أخيراً سوف أقرأ لكم فقرة أخرى» لم يصدقه أحد لأنه أعاد كلمة «أخيراً» أكثر من مرة . لقد تملّك الجمهور الضجر من خطبته .

النقطة الهامة في ذلك هي أنه مهما كانت الظروف فيجب عليك ألا تصدر حكماً مسبقاً على خطبتك ولا تقدم عذراً أو تدلي باعترافات حول طريقة طرحك للموضوع مثل : أنا آسف لم يكن لديّ الوقت الكافي للإعداد ؛ أو إن خطبتي لن تكون جيدة ؛ أو لقد دعاني المنظمون الآن فقط الى التحدث بيد إني لا أعرف الكثير عن هذا الموضوع ، أو بوسعكم أنتم أيها الحفل الكريم أن تقدموا خطبة أفضل . . . الخ . تجنب كل ما ورد من هذه العبارات المثبّطة والسلبية وادخل في الموضوع مباشرة وابذل كل ما في وسعك . . لا تقوّم نفسك أمام الناس لأنهم هم الذين سوف يقوّمونك . فقد تقدم أفضل عرض دون أن تدرك ذلك . وفي هذا الصدد يروى أن الخليفة الراشد عثمان بن عفان رضي الله عنه لم يستطع في إحدى المرات أن يلقي خطبة الجمعة من فوق المنبر ، وحينما كان ينزل من أعلى المنبر قال «إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن» ، وعندما سمع الحاضرون منه قالوا «لو كان قال ذلك من فوق المنبر لكانت تلك من أفضل الخطب» .

نقطة عمل

درّب الناس على التوقف عن الكلام!

إننا عادة ما نركز على كيفية التحدث بالنسبة للمتدربين . وفي بعض الأحيان يكون الأهم هو أن نعلّمهم كيف يتوقفون عن الحديث . وعلى سبيل المثال ، فإنك إذا كنت تلقي خطبة وهناك أناس تحت المطر أو يتعرضون لحرارة الشمس الشديدة ، فإن عليك أن توجز للغاية . وبالمثل ، فإذا تعطّل مكيف الهواء وأصبح الجو خانقاً على الحاضرين فعليك أن تتوقف عن الحديث . أو إذا تجاوزت الوقت المحدد وطلب منك رئيس الاجتماع أن تتوقف فعليك أن تطيع وتلتزم بما يقول . لكن بعضنا لسوء الحظ يعاند ويصر على أن يلقي الخطبة بأسرها دون النظر إلى المتغيرات في الوضع .

إننا كثيراً ما نخطىء الهدف . إذ ليس المهم رمي رسالة ما لكن المهم هو تلقي جمهور المستمعين لها . فإذا كان لدينا طرد يتعين علينا تسليمه ولم نجد العنوان الصحيح للشخص المرسل إليه هذا الطرد ، فإننا لا نقوم بالتخلص منه وتسليمه لأي شخص بل نحتفظ به ونسلمه في وقت آخر مناسب إلى العنوان الصحيح كي نضمن وصوله إلى صاحبه .

نقطة عمل

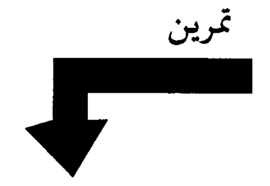
«بوسعي أن أتحدث فقط عن سم الفئران»

ذهب مختصّ في سم الفئران إلى حفل اجتماعي هو وزوجته . بعد برهة كان الزوج يقف وحده . اقتربت منه زوجته قائلة «لماذا لا تختلط اجتماعياً وتتكلم مع الآخرين ، اذهب وتحدث معهم» . فقال لها : «إنني حينما أتحدث إليهم عن سم الفئران يديرون إليّ ظهورهم ويتركونني وحيداً» .

لم يكن بوسع ذاك الرجل سوى التحدث في مجال تخصصه دون أي مجال آخر . على الداعية أن يكون متنوع الثقافات وقارئاً جيداً ، وقادراً على المبادرة بالحديث وإدارة التحاور ببراعة حول مجموعة من الموضوعات التي تتعدى مجالات تخصصه الرئيسة أو الفرعية . إن ذلك سوف يضفي عليه الانطباع الصحيح كفرد مهتم بالناس وحريص على فهمهم .

كذلك من الواجب أن يكون لديه اهتمام عميق بما يدور حوله ويمارس بعض الهوايات الرياضية ويدخل في عضوية منظمات عديدة .

تمرين



اطلب من شخص ما أن يلقي خطبة مليئة بالأخطاء ، سواء من حيث المضمون أو الإلقاء ، ودع جمهور المستمعين يتنافسون في إحصاء أعلى رقم من الأخطاء .

استخدم المخطط التالي للتعرف على الأخطاء وعناصر العلاج . احسب نقطة واحدة لكل خطأ ونقطة واحدة لكل عنصر علاج يتم تحديده .

المضمون :

خطأ رقم ١ ________________

العلاج ________________

خطأ رقم ٢ ________________

العلاج ________________

خطأ رقم ٣ ________________

العلاج ________________

الإلقاء :

خطأ رقم ١ ________________

العلاج ________________

خطأ رقم ٢ ________________

العلاج ________________

خطأ رقم ٣ ________________

العلاج ________________

أسئلة للنقاش

١ ـ ما دور المصداقية في إعداد وإلقاء الخطب؟

٢ ـ ما الطريقة الفعالة لإنهاء الخطبة؟ قدِّم مثالاً لذلك .

٣ ـ ما عملية الانتقال أو التحول البلاغي الخطابي؟ قدِّم مثالاً على ذلك .

٤ ـ ما هي العيوب في التدرب على الخطابة؟ وكيف تحدُّ منها؟

٥ ـ لماذا يعتبر الاتصال عن طريق العين مهماً في إلقاء الخطب؟

٦ ـ كيف تؤثر درجة ارتفاع الصوت على عملية الإلقاء؟ قدِّم أمثلة على ذلك .

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بوصفك رئيساً جديداً لمنظمتك فمن المقرر أن تتحدث إلى أول اجتماع للأعضاء . المجموعة الموجودة تعتبر على وجه العموم مجموعة صديقة لكن الكثير من أعضائها لا يعرفونك معرفة جيدة . عليك أن تتناول بالإضافة إلى العمل التنظيمي موضوع الرعاية العامة لأفراد المجتمع .

هذه هي فرصتك لترسيخ الثقة في قيادتك لكي تجتذب المساندة المالية .

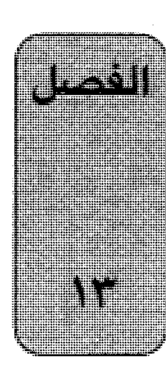
الوقت المتاح لك للإعداد والحديث وقت قصير .

١ ـ قُم بإعداد قائمة تدقيقية لإجراءات محددة ومعينة يتعيَّن عليك أن تتخذها لإعداد خطبتك .

٢ ـ قُم بإدراج خطوات محددة تتخذها لتتعرف على جمهور مستمعيك قبل إلقاء الخطبة وترسيخ مصداقيتك خلال ذلك .

٣ ـ قم بإدراج ثلاث نقاط أساسية سوف تتطرق إليها في الخطابة ، مع تحديد طريقة التركيز على كل نقطة عبْرَ أحد أساليب الإلقاء .

٤ ـ اكتب خاتمة موجزة ومقنعة لخطبتك .



نحو كتابة أفضل

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد عناصر الكتابة الجيدة .
- الكتابة بفعالية أكثر .
- المراجعة النقدية لما يكتبه غيرك .

أولاً : الهدف

الكتابة أداة متعددة المنافع . إننا نكتب للإعلام وللإقناع أو للإيحاء للآخرين أو حتى لتهديدهم . ومن المهم أن نكتب جيداً لأن الكتابة يمكن أن :

- تضع الأفكار والمعلومات في قالب دائم يسهل استخدامه كمرجع للبحث أو الاستنساخ .
- تحرّك الآخرين للتصرف وفقاً للأفكار الواردة في الكتابة .
- توفر وقت الكاتب وذلك من خلال تمكين أفكاره من أن تتكاثر وتصل إلى جمهور أكبر .

- ترشّد وتوجّه المتعلمين وذلك من خلال نقل الأفكار الجديدة أو المختلفة بأسلوب دقيق .
- تؤسس وترسخ المصداقية والحجية وذلك من خلال تقديم الكاتب للقارىء .
- تزيد من فرص النجاح وذلك من خلال الطرح الموجود والدائم للخيارات أو لمناهج العمل .
- تكون وسيلة فعالة ومؤثرة للغاية من وسائل الدعوة .

ولأن الكتابة أداة للتواصل مع الآخرين ، لذا يجب إتقانها تماماً بالممارسة والتدريب . إن اختيارنا للكلمات وللموضوعات أمر مهم للغاية في إضفاء الوضوح والبيان والدقة والجاذبية على كتابتنا .

ثانياً : المشكلات

من أكثر الأخطاء شيوعاً لدى الكاتب ما يلي :

- البحث عن معلومات قليلة للغاية أو كثيرة للغاية وتجميعها .
- تنظيم موضوع الكتابة بشكل ضعيف .
- الإخفاق في مراجعة المسودة الأولى .
- استخدام كلمات أو جمل طويلة للغاية .
- التعبير عن وجهة نظر ضيقة يعتنقها الكاتب .
- التباين بين الموضوع والجمهور المخاطب .

وبالإضافة إلى ذلك ، هناك الأخطاء في النحو وفي الأسلوب ، ومنها :

- الإسهاب .
- الجمل المطولة .
- الجمل النمطية المحفوظة (كليشيهات) والتعبيرات المبتذلة .
- غياب التناسق في الكتابة .
- استخدام لغة وتعابير ومفردات غير مألوفة .
- فقدان الاستهلال أو الختام المناسب .
- اللجوء إلى انتقالات لغوية ضعيفة .

وسوف نناقش كيفية إنجاز الكتابة تاركين الأمور المتعلقة بالنحو وبالأسلوب حيث يمكن أن يجدها القارئ في كتب متخصصة في هذه المجالات .

إن الكتابة المؤثرة تمثل أداة قوية وفعالة ووسيلة هامة للغاية في الدعوة . فعلينا أن نوجه اهتمامنا الشخصي إلى تطوير قدرتنا على الكتابة بشكل جيد .

ثالثاً : عملية الكتابة

الكتابة عملية تبدو معقدة لكنها تتطلب فعلياً إتقان عدد قليل من المهارات الأساسية ، ويمكن أن تكون الكتابة أسهل إذا ما فهمنا الموضوع الذي نكتب فيه وهدفنا من الكتابة والجمهور الذي نكتب له . وإذا أخذنا ذلك كله في الحسبان فسيكون بوسعنا التقليل من المعاناة التي تلازم الكتابة إلى أدنى حد ممكن وذلك بتفصيل العملية في شكل خطوات يسهل القيام بها والتحكم فيها . وهذه الخطوات يمكن إبرازها فيما يلي :

أ ـ التخطيط

تبدأ الكتابة بالتخطيط . وهذا يعني التفكير فيما يمكن أن يكتب في الموضوع الذي نتناوله . قد يعني ذلك اتخاذ رؤوس نقاط للتذكرة وعمل قوائم أو وضع مخطط تقريبي للأفكار التي يتم تقديمها . نقوم بوضع الأفكار والتفاصيل المساندة لكي لا نضيع أية نقطة أو نعرض الأفكار بطريقة غير منظمة . إن التفكير واختيار الألفاظ والتخيل ـ وهي العمليات التي تسبق كتابة أول كلمة ـ تعتبر مهمة بقدر أهمية آليات كتابة القطعة كلها .

ب ـ كتابة المسودة

يجب إعداد المسودة الأولى بشكل موجز ومتقن ، مع عدم استخدام كلمات تتعدى ما هو ضروري وتجنب الكلمات الغامضة التي تثير البلبلة حول الأفكار المطلوب نقلها ، وفي الوقت الذي نفعل فيه ذلك نأخذ في حسابنا القراء واستيعابهم الأفكار الأساسية . إن استخدامنا للأمثلة التوضيحية يمكن أن يشرح الأفكار الصعبة ، ويكون الوقت الذي خصص لكتابة المسودة قد استغل بكفاءة ما دامت المسودة هي أساس القطعة المكتوبة . وبمجرد أن تكون المسودة جاهزة نراجعها للتعرف على العناصر التي يمكن الاستفادة منها كالأفكار والأمثلة الواردة فيها أو الأسلوب المتبع ، حتى يكون بوسعنا تطويرها في مرحلة المراجعة .

يجب أن يكون لدينا الاستعداد للاستغناء عن أجزاء من المسودة أو عن المسودة كلها إذا لم تكن لها فائدة .

ج ـ المراجعة

يمكن لعملية المراجعة أن تحسّن المسودة بدرجة هائلة . نراجع المسودة لاستبعاد التفصيلات غير الضرورية ولتوضيح أية أفكار غامضة ولتحقيق التناسق بين العناصر والتوازن والشمول . ومع ذلك يجب ألا تعدّ عملية المراجعة عملية آلية لتثبيت ما ورد بالمسودة بل وسيلة لتحقيق صيغة نهائية ممتازة . وفي هذه المرحلة من الكتابة لا يستبعد تغيير جزء أساسي من عملنا ومن نغمته أو وجهة النظر التي كتب على أساسها . كما أن هذه هي الفرصة المناسبة لإزالة ما يثير البلبلة أو الإرباك .

د ـ مراجعة الصيغة النهائية

بعد إعداد المسودة النهائية وبعد مراجعتها مرة أو مرتين نقرأ النص الأخير قراءة متأنية متقنة ندقق فيها صحة النحو والهجاء واستعمال النقط والفواصل وغيرها من علامات الترقيم . ومن المفيد استخدام معجم

أو الرجوع إلى كتاب في النحو . والقاعدة هنا هي أنه إذا لم يكن لدينا الوقت الكافي للمراجعة الدقيقة فلن يكون لدينا وقت كاف للكتابة أساساً . والأفضل ألا نكتب إذا كنّا لن نراجع .

رابعاً : تبلّد ذهن الكاتب

تستخدم عبارة «تبلّد ذهن الكاتب» في حالة توقف ذهن الكاتب عن التفكير بحيث يصبح غير قادر على المضي في كتابة كلمة أخرى في الموضوع . إن هناك استراتيجيات عديدة يمكن أن تساعد في التغلب على هذه الحالة . وعلى سبيل المثال ، فإن باستطاعتنا :

- الاستمرار في الكتابة بحيث تؤدي بنا أية فكرة إلى فكرة أخرى ونجد أنفسنا بذلك نعود ببطء إلى الموضوع .
- التحاور مع المهتمين أو المطلعين والاستفادة من آرائهم ، وفي إطار هذه العملية يتم توليد مسارات أو طرق جديدة لتناول الموضوع .
- أن نترك الكتابة جانباً لبرهة ونعود إليها فيما بعد بنظرة جديدة .
- القراءة حول الموضوع .
- قراءة ما سبقت كتابته .

خامساً : أفكارٌ مفيدة

من الأفكار التي تفيد في الكتابة الجيدة ما يلي :

- استند في كتابتك النثرية إلى الحقائق .
- تجنب اللهجة الغريبة والعبارات والاصطلاحات المبتذلة .
- اتبع الأسلوب الموجز الجازم والجمل القصيرة .
- استخدم الأفعال أكثر من الأسماء .
- استبعد الكلمات غير الضرورية بتغيير الأسماء إلى أفعال .
- تجنَّب استخدام الأسماء والصفات كأفعال .
- استخدم صيغة المبني للمعلوم بإظهار الفاعل .
- تجنب تكرار الكلمات ، واستخدم المرادفات بديلاً لذلك .
- إبدأ في عمل مسودتك بكتابة جميع أفكارك ذات العلاقة بالموضوع وكذلك الكلمات الهامة على الورق . لا تهتم في البداية بالترتيب أو بالتسلسل . بإمكانك أن تجمع الأقسام الفرعية فيما بعد في شكل مجموعات .

ـ تذكّر توصية النبي (عليه السلام) : خير الكلام ما قلّ ودلّ .

الكتابة إبداع للأفكار وإثراء للآخرين . . .

يحكى أن رئيس مؤسسة علمية في باكستان كان يتحدث مرة إلى رأس عائلة ثرية من أصحاب الأعمال ، وكجزء من حملته النشطة من أجل محاربة الأمية وتشجيع التعليم كان يحاول إقناع الأم بأن تشجع ابنها على أن يذهب إلى المدرسة ثم إلى الكلية بدلاً من أن يصبح صبياً متدرباً في أعمال أسرتها وهو صغير السن . وأرادت أن تعرف السبب في ذلك فسألته «ما الذي ستفعله الكلية له؟» فردَّ عليها قائلاً : «إن الكلية سوف تعلّمه كيف يكتب ، على سبيل المثال» ، عندئذ ردت السيدة العجوز قائلة : «لماذا يتعلم الكتابة ، سوف يكون لديه سكرتير على الدوام» ! !

تنطوي الكتابة بالطبع على قيمة أكثر من أن تتفق مع تكليف السكرتير بالقيام بها . إن الكتابة وسيلة للقيادة وهي طريقة تنقل بها جزءاً من نفسك وأولوياتك واهتمامك وإحساسك بالاتجاه إلى هؤلاء الذين تقودهم . فكّر في الأشكال العديدة التي يمكنك من خلالها أن تفعل ذلك والتي منها على سبيل المثال :

- المذكرات الداخلية إلى العاملين الدائمين وإلى العاملين المتطوعين .
- كلمات «أو خطب» للأعضاء أو للجمهور .
- خطابات تعيين أو توجيه للجان .
- اتفاقيات مع أفراد آخرين أو مع منظمات أخرى .
- خلاصات موجزة ، أوراق عمل ، أو مقترحات للرؤساء .
- قرارات أو محاضر للاجتماعات .

لا تكتب فقط لتملأ الصفحات ، بل كن :

مبدعاً

ودقيقاً

وهادفاً

أسئلة للنقاش

١ ـ كيف تختلف الكتابة عن الكلام كوسيلة للاتصال؟

٢ ـ ما الخطوات الأربع التي يمكن تقسيم عملية الكتابة إليها؟ ما الأخطاء الأساسية التي قد تقع فيها عند كل خطوة؟

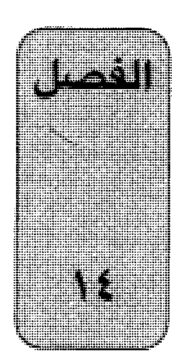
تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بصفتك مسؤولاً للعلاقات العامة في منظمتك الإسلامية ، فقد طُلب منك أن تعد «ورقة بيضاء» حول تأسيسها ونموها . سوف يتم استخدام الورقة لمساندة حملة لجمع الأموال من خلال تقديمها للمتبرعين الرئيسين وكذلك لمساعدة الأعضاء الجدد على أن يلتزموا بتقديمها فيما بعد . سوف تحدد أنت محتوى الورقة وطولها والأسلوب المستخدم في إعدادها .

١ ـ ضع الخطوط العريضة لخطتك لكتابة «الورقة البيضاء» .

٢ ـ أكتب مذكرة لأيّ شخص طلبت منه أن يقوم بتحرير مسودتك وتحسينها . بيِّن ما هو الشيء الذي يتعين على المحرر أن يتطلع إليه في تحسين مسودتك .

٣ ـ أدرج خمسة أشياء ستتجنبها في عملية إنجاز مرحلة الكتابة ذات الطبيعة المحددة تلك .



النصيحة

أهداف الفصل :

عند إكمالك هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد عناصر عملية إسداء النصيحة .
- تقديم النصيحة بالطريقة الموصى بها .
- إلقاء النصيحة بأسلوب مقبول .

أولاً : طبيعة النصيحة

النصيحة من أهم خصائص الداعية فهي عبارة عن أداة جوهرية للإثراء الحقيقي والمخلص في المجتمع . وقد عرّف النبي عليه السلام الدين بأنه النصح للمسلمين بقوله : «الدين النصيحة» قيل : لمن يا رسول الله؟ قال :

«لله ولرسوله ولكتابه ولأئمة المسلمين وعامتهم» .[١]

(١) صحيح مسلم .

إن أهمية هذه الصفة تتضح من حقيقة أن النبي عليه السلام قد أخذ البيعة من جرير بن عبد الله وغيره من الصحابة على ثلاثة أفعال : إقامة الصلاة ، وإيتاء الزكاة وتقديم النصح لكل مسلم . وتعني عبارة «كل مسلم» الحاكم والمحكوم .

فإذا ما ادّعينا أننا نحب إخواننا المسلمين ، فإن أحد معايير هذا الحب هو ذلك القدر من النصح المخلص الذي ننقله إليهم . إذا لم نفعل ذلك فإن حبنا سيكون سطحياً ، وسيكون ادعاؤنا كلاماً وليس شعوراً دافئاً من القلب .

لقد كان تقديم النصيحة هو رسالة كل رسل الله .

فقد ورد على لسان هود (عليه السلام) : ﴿ أُبَلِّغُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴾ (سورة الأعراف)

وكذلك نبي الله شعيب (عليه السلام) : ﴿... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَاتِ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ ... ﴾
(سورة الأعراف : ٩٣)

ثانياً : النصيحة كوسيلة لمعرفة الذات

إننا كبشر نؤدي أعمالنا بدون ملاحظة أنفسنا أثناء ذلك ، وهذا يمثل من دون شك تحديداً لقدراتنا ، لكن الله سبحانه وتعالى عوّضنا عن هذا التحديد بأن جعل المؤمنين مرآةً بعضهم لبعض . ومن خلال إخواننا يمكننا أن نراقب أعمالنا عندما نؤديها .

ووفقاً للتعاليم النبوية فإن المؤمن مرآة أخيه . فالمرآة تعطينا صورة حقيقية لا أكثر ولا أقل ، وعلينا أن نفعل الأمر نفسه حينما ننقل الصورة إلى إخواننا عن طريق النصيحة .

إن الإنسان الحكيم يستفيد من النقد الموجّه إليه وذلك بتصحيح الأخطاء التي يراها الآخرون فيه ولا يلحظها هو . وفي الحقيقة ، فإن الصديق المخلص الذي ينقل النصيحة يعدّ صديقاً لا يمكن الاستغناء عنه في هذه الحياة . وقد دعا عمر رضي الله عنه ربه مرة فقال «رحم الله امرءاً أهدى إليَّ عيوبي» . والنصيحة هي اتصال ذو اتجاهين ؛ ذلك أن على الشخص المنصوح أن يرحب بالنصيحة بقلب سمح وعقل منفتح ووجه مبتسم وتعبير بالامتنان والتقدير يتبعه تصميم وعزم على الشروع في العمل نحو تحقيق التحسن المطلوب . ومن جهة أخرى ، فإن المرء الناصح عليه أن يكون صبوراً وحاذقًا في استخدام الكلمات المناسبة والجو النفسي المناسب . ويجب ألا يتقاعس أو يثبط من عزمه إذا لم يكتشف حدوث تغيير فوري في موقف من وجّه إليه النصيحة أو في سلوكه . إن مثل هذه التغييرات عادة ما تحتاج إلى فترة زمنية تنقضي بين الاقتناع ثم العزم والتنفيذ .

وحتى يكون الناصح أكثر فعالية وتأثيراً عليه أن يظهر الحب ويبدي الود والإخلاص . كما أن نغمة النصيحة يجب ألا تنمّ عن شعور بالتفوق والاستعلاء أو عن لوم أو سخرية أو اتهام . وطبقاً للتوجيهات الإسلامية يجب أن تؤدي النصيحة سراً وليس علناً لمنع إظهار أي شعور سيىء . إن الهدف من النصيحة هو تصحيح العيوب لدى الأفراد وليس إشاعة أفعالهم السيئة أو فضحهم .

وبينما يتعيّن علينا فتح صدورنا لتلقي النصيحة يجب أن نحترس من أن يخدعنا أحد ، مثلما أزلّ الشيطان أبوينا وأخرجهما من الجنة .

﴿ وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ ﴾ (٢١) (سورة الأعراف).

أو كما مكر إخوة يوسف بأخيهم :

﴿ ... وَإِنَّا لَهُۥ لَنَٰصِحُونَ ﴾ (سورة يوسف).

ثالثاً : النصيحة كواجب

إن تقديم النصيحة واجبٌ علينا بغضّ النظر عن الطريقة التي يتم تلقيها بها . إذ قد لا تلقى النصيحة قبولاً طيباً :

﴿ ... لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّٰصِحِينَ ﴾ (سورة الأعراف : ٧٩) .

ولقد ذكّرنا النبي (عليه السلام) بأمم هلكت لإهمالها النصيحة . والأهم من ذلك هو ضرورة تقديم النصيحة لوجه الله سبحانه وتعالى وحده وليس لأي غرض دنيوي .

وفي هذا الصدد على كل داعية أن يكون قدوة حسنة للممارسة الصحيحة لهذه الفضيلة .

ويجب ألاّ نُصاب بالإحباط من الذين يبدون غير مكترثين بنصيحتنا المخلصة . فقد أظهرت التجربة أنه حتى هؤلاء الذين أزعجتهم النصيحة الصريحة والتصحيحية عند تلقّيها في وقت ما كانوا مقدّرين وممتنين تماماً في قلوبهم فيما بعد .

وثمة كلمة تحذير ! إن إسداء النصيحة إلى شخص لا يعني بالضرورة أن رأينا حول هذه القضية رأي صحيح وسليم . قد نكون نحن على خطأ ويكون الشخص الذي نوجه إليه النصح على صواب . في مثل هذه الحالات ، فإن ممارسة النصيحة يجب ألا تتحوّل إلى جدال عقيم بل يجب أن تكون بمثابة النقاش الأخوي . هذه هي المسؤولية التي يتشاطرها كل من الناصح والمنصوح .

دعونا نوجز فيما يلي المبادىء القرآنية حول هذه القضية :

١ ـ إن إسداء النصيحة كان على الدوام رسالة الرسل .

٢ ـ إن النصيحة لا تلقى القبول الطيب في بعض الأحيان .

٣ ـ يتعيّن علينا أن نحتاط حتى نتجنب أن ننخدع بالنصيحة .

٤ ـ إن مسؤوليتنا هي تقديم النصيحة لكن النصيحة لا تؤتي ثمارها إلا بإذن الله سبحانه وتعالى .

رابعاً : النصيحة في مجال التطبيق

أ ـ من العموميات إلى الخصوصيات

يقول الله سبحانه وتعالى : ﴿ وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَىٰ تَنفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٥٥﴾ ﴾ (سورة الذاريات)

إن التذكرة ليست هي التعليم لأنها تفترض أن المعرفة متوافرة بالفعل . والمعرفة واجبة ولكنها ليست كافية . إننا في بعض الأحيان ننسى وفي أحيان أخرى لا نعي سلوكنا . وعندما نؤدي عملاً ما لا نرى أنفسنا لكن الآخرين يروننا . وإذا لم يخبرونا بالكيفية التي نتصرف بها فإننا نظل غير مدركين لعناصر القوة أو نقاط الضعف فينا . ويعتبر هذا عائقاً لدينا ، لكن الله سبحانه وتعالى أوضح لنا أن الحل يأتي من اشتراكنا في مجتمع الذكرى والتذكير .

أولاً ، هناك التذكر المستمر لله سبحانه وتعالى : لقد نظم الإسلام ذلك من خلال أداة الذكر :

﴿ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَٰذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾ ﴾ (سورة آل عمران)

ثانياً ، المستوى السلوكي للمؤمنين : وهذا يأتي في الحديث عن طريق :

«**المُؤمِنُ مِرآةُ المُؤمِنِ**»[1] .

في المرآة المادية يرى المرء نفسه بدقة وتتحدث المرآة إليه حديثاً بصرياً مرئياً . أما في المرآة الأخوية ، فإن على المؤمن أن يتحدث بصوت عال إلى أخيه . وهنا مكمن الإخفاق والفشل . إن إخواننا غالباً ما يرغبون في تصحيح أخطائهم إذا ما عرفوها ، لكن إذا كان الإخوة المراقبون لا يحددون لهم أخطاءهم فإن المخطىء سيواصل تكرار الخطأ . وفضلاً عن ذلك ، فإنه لا يكفي أن نخبر أحداً بأن يكون نظيفاً لأنه يعرف أنه يتعين عليه أن يكون نظيفاً . عليك أن تنتقل من العموميات إلى الخصوصيات . وعليك أن تبيّن له مثلاً أن رائحة كريهة تنبعث منه أو أن رائحة فمه غير طيبة أو أن ملابسه قذرة . . . الى غير ذلك من التفصيلات المحددة ، لكن بأسلوبٍ مهذبٍ رقيق لئلا تكون النتيجة عكسية .

ب ـ من المعرفة إلى السلوك

في العمل الميداني علينا أن ننتقل من مستوى العموميات إلى مستوى الخصوصيات كلما سنحت الفرصة . وبهذه الطريقة ، فإن الشخص الذي يتلقى النصح يدرك أين تكمن المشكلة ويبدأ بالتصحيح . وهكذا ، فبمجرد أن نحدد الخطأ يصبح واجبنا بيانه ، وإلا فإن الأخ الذي يتعيّن النصح له سوف يجعلنا عرضة للحساب يوم القيامة .

وقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي مر علينا سابقاً : «رحم الله امرءاً أهدى إليَّ عيوبي» يبين ان عمر يفهم تذكيره بعيوبه على أنها هدايا تهدى إليه وأنها في الواقع ليست هدايا قيمة فقط لكنها هدايا ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها ، ولاسيما في الوقت الحاضر ، إذ فقدنا هذه الممارسة الجميلة . إن هذه الممارسة تنبع من حبنا للآخرين واهتمامنا بهم . فإذا أنت أحببتهم يتعيّن عليك أن توضح لهم أخطاءهم لا

(١) سنن أبي داؤود وسنن الترمذي .

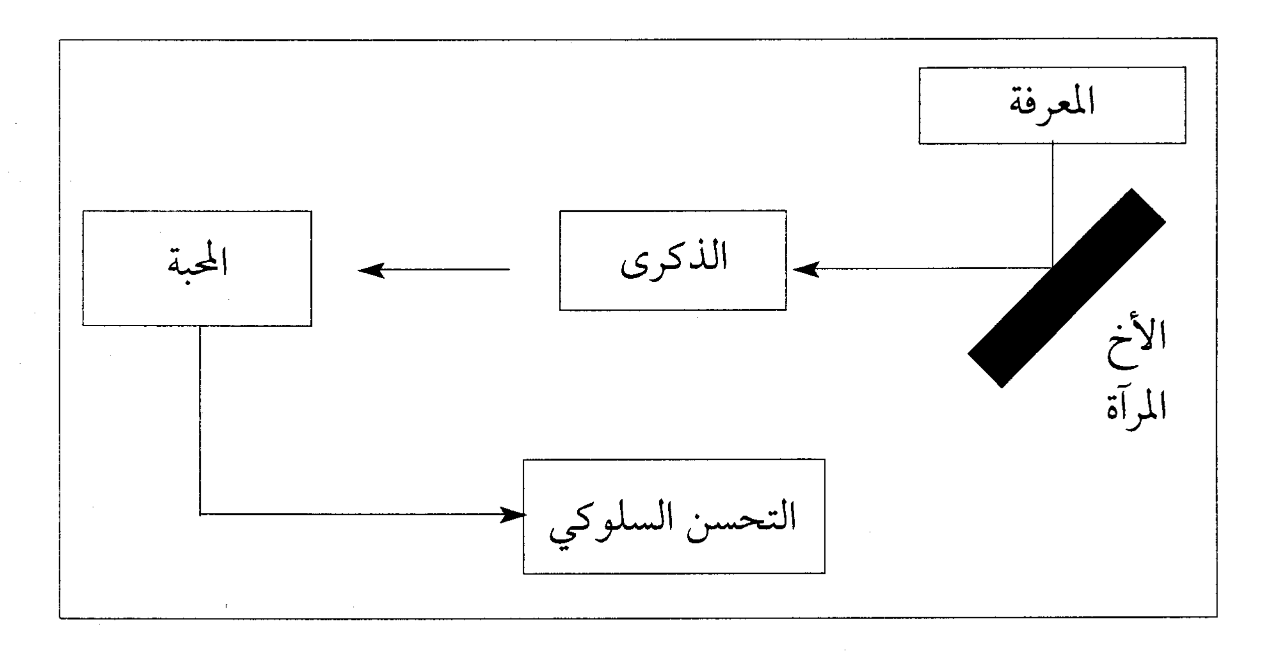
أن تفضحها للآخرين ، ويتعيّن عليهم أن يتبادلوا معك ذلك ، وإلا فإن الإيمان يصبح موضع تساؤل وفقاً للحديث :

«**لا يُؤْمِنُ أحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ**»[1].

وهذا هو نقيض الأنانية التي نجدها في المجتمعات المادية لأن الناس فيها يهتمون بأنفسهم فقط . إن غايتهم هي الحرية الشخصية للتمتع بالشهوات والانقياد وراء الرغبات . وهم بذلك غير ملزمين أن يخبروا الآخرين ما لا يودون سماعه .

إن هدفنا هو إقامة الحق في المجتمع حتى لو أدى ذلك إلى إخبار الآخرين بما لا يودون سماعه . وعلينا أن نبدأ حالاً ، ففي المرة القادمة عندما ترى أخاك يرتدي قميصاً فقد بعض أزراره ، أو يضع رباط عنق معوجاً أو فتحة سرواله مفتوحة ، أو أن تجد الطعام على وجهه ولحيته أو أن حذاءه غير مربوط بإحكام ، أو أنه يتحدث بصوت عال ، أن تذكره على انفراد وعلى الفور . وعلى الشخص الذي وجهت أنت إليه النصيحة أن يكون شاكراً لك هذه الهدية العظيمة التي أهديتها إليه . إذا مارسنا النصح في الوقت المناسب بكل إخلاص في برامجنا التدريبية ، فإن أداءنا سيرتفع بنسبة تزيد على ٥٠٪ بإذن الله ، وسنشعر بنعمة الاقتراب من مجتمع الذكرى والتذكير .

إن ذلك يتم بالشكل الآتي :



هذه هي النصيحة في مجال التطبيق . إنها تحوّل المعرفة النظرية إلى سلوك أفضل من خلال العوامل المساعدة كالمحبة الحقيقية والإخلاص اللذين تعكسهما .

(١) صحيح البخاري وصحيح مسلم .

النصيحة في إطار الممارسة

إن إسداء النصيحة وتقبلها يتطلبان توافر قوة الشخصية ، وكما هو الحال فيما يتعلق بالصفات الأخرى للشخصية الإسلامية فإن العزم والممارسة سوف يساعداننا على أن نصبح ناصحين ومنصوحين بشكل أفضل . ربما يمكننا أن نحدد هدفاً لأنفسنا خلال الشهور الثلاثة القادمة ، يمكننا ولو لمرة واحدة أن نقدم النصيحة إلى العديد من الإخوة والأخوات الذين نحبهم ونهتم بهم ، ونحلل سلوكنا خلال هذه العملية وبعدها طبقاً لما تمت مناقشته في هذا الفصل .

تدريب على النصيحة

قم بتقسيم مجموعتك الصغيرة الحلية إلى مجموعات تضم اثنين لكل مجموعة . دعهم يمارسون النصح كل لزميله سراً ولمدة خمس دقائق .

ثم تبادل الدروس المستفادة من هذه التجربة وناقش الجانب الفني في تقديم النصيحة وإجراءات النصيحة في الاجتماع العام للمجموعة .

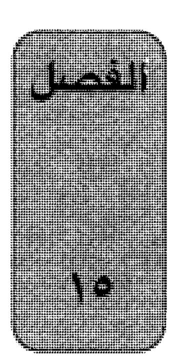
أسئلة للنقاش

١ ـ ما الهدف من تذكير الآخرين بأخطائهم؟
٢ ـ كيف يؤدي الفرد وظيفته كمرآة لأخيه؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بينما كنت تطلع على سجلات منظمتك باعتبارك الرئيس الجديد للجنة التقويم فيها اكتشفت أخطاءً عدة . وقد تكرر أحد هذه الأخطاء بشأن التسيب في الإنفاق نتيجة لإخفاق أمين الصندوق في وضع جدول مسبق للمشتريات . أنت لا تريد أن تجعل منها قضية إدارية بعد ، لكنك تشعر أن الأمر يوجب لفت نظر أمين الصندوق إليه . إن هدفك هو تسهيل الإجراءات المالية .

١ ـ ضع الخطوط الرئيسة للسيناريو المناسب لتوجيه النصيحة في هذه الحالة .
٢ ـ قم بوضع مسودة النص اللازم لإجراء حوار بينك وبين أمين الصندوق .
٣ ـ أدرج ثلاثة أسباب محتملة توضح لماذا يمكن أن تكون أنت مخطئاً في تقويمك للوضع .



الاتصـــــال

أولاً : ما الاتصال ؟

أ - الحكم والتأويل

ب - الطريقة النبوية في الاتصال

ج - الإشعار بالأهمية

ثانياً :طرق الاتصال

أ - أفكار حول الاتصال

ب - هل تقول ما تعني ، وتعني ما تقول؟

ثالثاً : التحقق من صحة المعلومات

رابعاً : قوائم للتحقق من صحة الاتصال

أ - الاتصال الصامت : استخدام اللغة غير المنطوقة

ب - افعل ولا تفعل في عملية الاتصال

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- فهم الحاجة إلى الاتصال مع الآخرين .
- التحقق من نواحي القصور في الاتصال .
- أن تفهم وتُفهم بشكل أفضل .

يقول الله سبحانه وتعالى :

﴿ ٱلرَّحْمَٰنُ ۝١ عَلَّمَ ٱلْقُرْءَانَ ۝٢ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ ۝٣ عَلَّمَهُ ٱلْبَيَانَ ۝٤ ﴾ (سورة الرحمن)

علّمنا الله سبحانه وتعالى البيان والاتصال . إن دورنا ببساطة هو إيصال الرسالة بوضوح ونقاء . بيد أن هناك العديد من المعوقات التي تقف في سبيل الاتصال الفعّال ، وتعزى أسباب الكثير من المشكلات اليوم الى سوء الاتصال ، ومنها الطلاق ، والفصل من العمل ، وعدم إكمال التعليم . إن الاتصال يؤثر في الناس ويصل بينهم والجميع يشارك في عملية الاتصال هذه ، وكلنا مدير مسؤول عن الاتصال بالناس ، وقد آن الآوان لندرك أن الأطفال يديرون آباءهم ، والطلاب يديرون مدرّسيهم ، والكتبة يديرون مدراءهم .

ولسوء الحظ ، فإننا نربَّى منذ الطفولة على قلة الأمانة ، لذلك فإننا في اتصالنا بالآخرين نختفي وراء ألف قناع وقناع . فالناس يحيون حياة مصطنعة ويخشون أن يكتشفهم الآخرون فيسخرون منهم أو يرفضونهم . وعلينا ألا ننخدع بما يقوله الآخرون ، فلننصت بعناية الى ما يقولون . إنه من الأفضل أن يرفضنا الآخرون لما فينا من صفات بدلاً من أن يتقبلونا لما ليس فينا من صفات .

لقد وجهت دراسة في إحدى الجامعات هذا السؤال الى مجموعة من الطلبة : «ما الشيء الذي يأسفون له أكثر من غيره؟» ، وكانت إجابة الأغلبية الساحقة «أنا لا أعرف والديّ جيّداً» ، فعلى الرغم من أنهم يعيشون تحت سقف واحد فإنهم لم يعرفوا بعضهم بعضاً بشكل جيد أو يتفهم أحدهم الآخر .

أولاً : ما الاتصال؟

الاتصال هو أن تمكّن الناس من التعرف عليك ، وأن تسمح لهم بأن يتوصلوا الى فهم مشترك معك . وإذا هم فعلوا ذلك فإنهم سوف يحترمونك ويقدرونك على حقيقتك . هذه العملية تتضمن مشاركة أفكارك ومشاعرك مع الناس بأمانة .

أ - الحكم والتأويل

إن هناك عائقاً رئيساً في التعامل مع الناس وهو الحكم المسبق والتأويل . وإذا كان الله سبحانه وتعالى لا يحكم على أي شخص حتى تنتهي حياته ، فلماذا نتسرّع نحن في الحكم على الآخرين . لقد علّمنا الرسول عليه السلام أن الأعمال بخواتيمها . علينا إذاً أن نعوّد أنفسنا بأن نجعل الوصف الحقيقي للسلوك بديلاً عن تقويم الناس والحكم عليهم . فعلى سبيل المثال ، لا تقل إن شخصاً ما «قذر» لكن قل إنه تصدر عنه رائحة غير طيبة أو أنه يبصق على الأرض أو يلقي بالفضلات في الشارع ، باعتبار أن هذه حقائق لا خلاف عليها . إن من المعايير الجيدة التقيد بوصف البيانات السلوكية بدقة وأمانة كما لو كنا ماثلين أمام محكمة . إن مواقف الناس لا تبنى على ما يحدث فعلاً بل على تفسيرهم لما يحدث . وعلى سبيل المثال ، إذا حدث أن شخصاً لم يُحيّيك في حفل ما فسينتابك شعور سيىء إذا اعتقدت أنه قد تجاهلك عمداً . لكن إذا اعتقدت أنه لم يرَك أصلاً فلن يقع في نفسك منه شيء ، وهكذا فإن الحدث نفسه له تفسيران ويبنى عليه حكمان منفصلان تماماً .

ب - الطريقة النبوية في الاتصال

يضع الكثير من الناس أقنعة على وجوههم لأنهم يخشون أن يكتشفهم الآخرون ويرفضونهم . ولمواجهة ذلك علينا أن نلقاهم بحبّ وأن نقبلهم على ما هم عليه . وعلينا أن نكون أمناء وصادقين

وتلقائيين ، نعامل الناس بعناية ولطف وتشجيع وأن نكون متفهمين حساسين لاحتياجاتهم ونشعرهم بالحرص والتعاطف والرحمة . وصف الله سبحانه وتعالى الرسول (عليه السلام) فقال :

﴿لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾﴾ (سورة التوبة)

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ... ﴿١٥٩﴾﴾ (سورة آل عمران)

يفسر ذلك رأفة الرسول (عليه السلام) ورحمته التي جذبت إليه الناس . ومن جهة أخرى ، فإن ذلك يؤكد أنّ لو كان فظاً غليظ القلب لانفض الناس من حوله .

ج - الإشعار بالأهمية

يقال إن كل شخص يولد وعلى جبهته علامة تقول : «من فضلك اجعلني أشعر أنني مهم» . كانت تلك هي طريقة النبي عليه السلام فقد اعتاد وهو يخاطب شخصاً ما أن يلتفت بجسمه كلية تجاهه وكان يُشْعر الأطفال بأهميتهم ، وبمسؤوليتهم ، مثلهم في ذلك مثل البالغين .

إن الناس يكرهون أن يهملهم أحد أو أن يتجاهلهم . وكلما وقع الاتصال بين الناس فإنهم يتناقلون رسالة صامتة تقول : «فضلاً ، زكّني» ، «فضلاً تقبّل وجودي» ، «لا تمرّ بي غير آبه» ، «أرجوك الاعتراف بكياني» ، وفي كل مرة لا ترد فيها على خطاباتهم أو على رسائلهم الهاتفية فإنك في الحقيقة تسقطهم من الاعتبار وتقول لهم «لا وجود لكم» .

نثق أو لا نثق؟

هل نثق بكل شخص؟ بالتأكيد لا! يتعين علينا أن نكون حذرين ويقظين حيث إن الناس يتلونون ويتظاهرون . يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه : «لست بالخِبّ ولا الخِبُّ يخدعني» .

علينا أن ننصت للآخرين لكن علينا أن نمحّص ما نسمع ونتأكد من صحته . وفي أوقات اتخاذ القرارات والاجراءات خاصة علينا أن نتحقق بشكل كامل من صحة المعلومات .

هل يجب علينا دائماً أن نتفق مع الناس أو نوافقهم؟

بالطبع لا . إذ يجب علينا فقط أن نكون أمناء ومستقيمين . إن التماثل يؤدي الى الألفة لكن الاختلاف هو الذي يحقق النمو والتطور . وفي كلتا الحالتين علينا أن نكون صادقين وأن نقول الحق .

ثانياً : طرق الاتصال

هناك طرق عدة للاتصال ، كما أن هناك أسباباً لذلك تماثلها في العدد . إلاّ أن ضرورة التوصل الى اتخاذ القرارات المناسبة أدت الى ظهور بعض الكلمات والعبارات التي أصبحت شائعة ومألوفة . وسوف نناقش هذه الكلمات والعبارات بعد عرض بعض الأفكار المفيدة عن الاتصال الفعال المؤثر .

أ - أفكار حول الاتصال

١ - الاتصال القوي المؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء . لا تستجد هذه القوة من الناس .

٢ - تفاعل مع كل شخص في عملك أو مؤتمرك أو محيطك ، وقلة الوقت المتاح ليست عذراً .

٣ - اقض كل فترة راحة بالالتقاء بشخص مختلف . شارك غيرك في تناول الوجبات والمرطبات ، فإن ذلك يؤدي الى إقامة علاقات مفيدة مع كل شخص خلال فترة قصيرة .

٤ - لا تنتظر الذين يأتون متأخرين الى الاجتماع . لأنك إذا فعلت ذلك فإنك تعلمهم أن التأخير أمر لا غبار عليه ، وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين .

٥ - بَسِّطْ صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال .

٦ - تذكَّر أننا كلما أظهرنا مقداراً أكبر من التفهم زاد نجاحنا في إدارة عملنا ، وكلما قلّ فهمنا واستيعابنا كثرت أخطاؤنا .

٧ - حينما نلجأ الى التفسير والتأويل فإن النبي (عليه السلام) يعلمنا أن نجد أكثر من سبعين عذراً للسلوك الذي يبدو سيئاً من جانب الآخرين ، وإذا لم يكن أيّ منها صحيحاً فإنه يعلمنا أن نقول إن هناك أسلوباً آخر للتفسير قد لا ندركه .

ب - هل تقول ما تعني ، وتعني ما تقول؟

إن الـ ٥٠٠ كلمة الأكثر شيوعاً في الاستخدام باللغة الإنجليزية لها (١٤٠٠٠) تعريف بالمعجم . ويعني ذلك أن متوسط معاني كل كلمة يساوي ٢٨ معنًى . . فأيّ المعاني تقصد من بين الـ ٢٨ معنى حينما تنطق كلمة؟

تذكَّر أن :

- الكلمات وإن كان لها معان ، إلا أن الناس هم الذين يضفون عليها الدلالات والتفسيرات .
- الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة .
- الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها لكن يتم تعليمها وتعلّمها في سياق معين .
- المعاني يمكن إخفاؤها أو دفنها في ثنايا الكلام .
- الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية مشبعة بتأثيرات العرق والدين والجنس ذكراً كان أم أنثى .

فيما يلي كلمات يحسن تجنبها وأخرى ينصح باستخدامها :

كلمات تنساها	كلمات تتذكرها
يتحتم عليَّ	أنا أريد أن . . . أنا أختار أن . . .
سأحاول انجازها	سوف أنجزها إن شاء الله
يوماً ما	اليوم ، الآن
ولكن (تنفي الجملة السابقة)	و
مخاطرة	فرصة
مشكلة	تحدّ ، فرصة
صعب للغاية	يمثّل تحدياً
قلق ، مهموم	مهتم
لماذا (عامل تعويق ، تهجّم)	أعنّي على الفهم
أشعر بالعجز	أود الحصول على مساعدتك
هذا ما أنا عليه	إمكاناتي للتحسن هي . . .
أحتاج منك أن تعمل	أريدك أن . . .
أنت (تنطوي على اللوم والاتهام)	أنا (تنطوي على الأمانة والمسؤولية)

هناك كلمات تستخدم في عملية التصنيف الى فئات ، وتحجب قدرتنا على الفهم والاستيعاب . إذ تحدّ من خياراتنا وتجعلها خيارين اثنين فقط . على سبيل المثال :

إما/ وإما ، ذكر/ أنثى ، أسود/ أبيض ، عجوز/ شاب ، وطني/ أجنبي ، صح/ خطأ ، رئيس/ مرؤوس ، ذكي/ غبي .

حينما تصادف هذه الكلمات لا تتجاهل الاحتمالات الأخرى . وكثيراً ما تقابلنا ألفاظ تحمل بين طياتها مضامين ودلالات إيديولوجية مثل :

الشرق/ الغرب ، الرأسمالية/ الشيوعية ، المركز/ الخارج ، مسلم/ غير مسلم ، دار السلام/ دار الحرب ، الديمقراطية/ الديكتاتورية ، المركزية / اللامركزية .

إن الكلمات التي لها مثل هذه المعاني الثنائية تجعل رؤيتنا غامضة وتقلل من قدرة فهمنا . إختر كلماتك بدقة وحرص فالملائكة يسجلون بكل دقة :

- ﴿ مَا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾ ﴾ (سورة ق).

ثالثاً : التحقق من صحة المعلومات

كم من مرة سمعنا : «إنها مشكلة في الاتصال ، قلة الاتصال ، سوء الاتصال ، سوء الفهم» . وغالباً ما يكون ذلك حقيقياً ، لكن الرد عليه هو إيجاد حل . وأحد الطرق الفعالة لتنفيذ ذلك هو التأكد الشامل من صحة المعلومات التي يقوم الاتصال على أساسها . فحينما ننقل الرسالة إما أن نزيد فيها أو ننقص منها ، وفي كلتا الحالتين تصبح الرسالة مشوّهة . وعادة ما يستخدم الاصطلاح الهندسي «ضوضاء» لقياس مقدار هذا التشوه . ادرس هذين المثالين :

١ - كان هناك رجل يقود السيارة ومعه ابنه ، قتل الرجل في حادث . احتاج الابن الى إجراء عملية جراحية لكن الجرّاح قال : «أنا لا أستطيع أن أجري العملية فالمريض ابني» . فمن هو الجرّاح؟

٢ - غادر رجل منزله ووضع المفاتيح في جيبه . أتى لص وسرق المنزل ، فكيف دخل؟

في الحالتين تقفز الى الذهن استنتاجات مختلفة ، ومن ثم فإننا نعطي الإجابة الخاطئة ، لأن الجرّاح لم يكن إلا أم المريض ، لكنّا افترضنا خطأً أن الجراح يجب أن يكون رجلاً . أما اللص فقد دخل من الباب لأنه لم يكن مغلقاً بالمفتاح . لقد افترضنا خطأً أن الرجل أغلق الباب بالمفتاح قبل أن يضع المفتاح في جيبه ، وما أكثر المرات التي نقع بها في فخ الافتراضات المسبقة التي تفتقد الدقة وتميل الى التقريب . وفي عملنا اليوم نجد أن هذا الاتجاه يضر بأدائنا ضرراً بليغاً .

جرّب هذا التمرين العملي في مجموعتك . اكتب قصة قصيرة للغاية ثم كوِّن حلقة من عشرة أشخاص . اهمس بالقصة القصيرة في أذن الشخص الجالس الى يمينك واطلب منه أن يهمس بها في أذن الشخص الجالس الى يمينه . . وهكذا حتى تأتيك مرة أخرى من الشخص الأخير الذي يجلس الى يسارك . سوف تندهش لأنك قد لا تتمكن حتى من معرفة القصة . إنها تتغير بشكل جذري في عملية البث والاتصال من واحد الى آخر .

وعلى الرغم من أننا نثق في إخواننا وأخواتنا فإن علينا أن نتريث حتى نتأكد من دقة الأخبار . ومن الناحية العملية ، فإننا حينما نحتاج الى أن نتصرف بناءً على هذه المعلومات فعلينا أن ندققها أولاً .

من المفيد أن تكرر التعليمات بصوت عال عند تسلّمها كي تتأكد من صحة البث والاستقبال . اذكر بصوت عال الموعد والمكان مرة أخرى للتأكّد . وعندما يملي عليك شخص رقم هاتف أو يتهجى لك اسماً لا تقل آه - نعم - أيْوَه . بل كرِّر خلفه الأرقام والحروف كي تزيل أيّة إمكانية للخطأ .

بالطبع علينا ألا نبالغ في عملية التأكد الشامل من صحة المعلومات فننتقل من الشك العلمي الى الوسواس المَرَضي . إن القاعدة التي توجّهنا في ذلك يجب أن تكون النية الحسنة الخالصة للحصول على الحقيقة وليس إيقاع الآخرين في الفخ أو توجيه الاتهام إليهم بأنهم ضللونا عمداً . وإذا ما اتبعنا طريق الشك المستديم ، فإن نتائج التأكد الشامل من صحة المعلومات سوف تكون غير مثمرة بل معاكسة لذلك .

رابعاً : قوائم للتحقق من صحة الاتصال

أ - الاتصال الصامت : استخدام اللغة غير المنطوقة

استخدم القائمة أدناه لوضع ملاحظاتك حول الكيفية التي تحرك بها جسمك في عملية التوصيل الفعّال لرسالتك الى جمهور مستمعيك . تذكر أن مجموعات المستمعين المختلفة قد تتأثر تأثراً مختلفاً عن تأثر الفرد الواحد . وعلى سبيل المثال ، فإن جمهور المستمعين الأكثر عدداً يحتاج الى صوت أعلى من الأقل عدداً . إن الحديث في الأمور العادية قد يكون مقبولاً بدون ارتداء اللباس الرسمي ، لكن عرض المشروع قد يحتاج إلى ارتداء هذا الملبس .

هذا الجزء من جسمي	كيف أستخدمه في الاتصال
الجسم	
موضع الرأس	________
الوجه ، خاصة الفم	________
العينان	________
الكتفان	________
كيفية الوقوف أو الجلوس	________
الحركة	________
التصرفات والإيماءات	________
الملابس	________
الصوت	
نغمة الصوت	________
اللين	________
السرعة	________
المساحة المكانية	
المسافة	________
تحديد المكان ، التغيير	________
اللمس[1]	
المصافحة	________
وضع الأيدي على الكتف	________
إمساك الأيدي	________
العناق	________
التقبيل	________

(١) اللمس : هو أمر مسموح به فقط بين ذوي الجنس الواحد أو بين المحارم من الجنسين .

ب - إفعل ولا تفعل في عملية الاتصال

استخدم قائمة التحقق أدناه لتحديد مستواك من حيث استخدامك لمهارات الاتصال . أولاً : أضف نقطتك رقم ٨ في عمود لا تفعل كذا .ثم قدّم أجوبتك لكل أمر وكل نهي ، امنح نفسك ٥ نقاط لكل إجابة «غالباً أو دائماً» ونقطة واحدة لكل «لا مطلقاً» ، و ٢ ، ٣ ، ٤ نقاط لما بين الحالتين .

إفعل	الدرجة	لا تفعل	الدرجة
١ - انتبه إلى من يحدثك	( )	١ - تقطع حديث الآخرين حينما يكون لديك رأي تبديه	( )
٢ - تحقق من سلامة فهمك واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك	( )	٢ - تسخر مما يقوله الآخرون حتى لو بدا أنه ينمّ عن الغباء فعلاً	( )
٣ - أكد ما تقول بالإيماءات وتحريك الرأس	( )	٣ - تثرثر	( )
٤ - شارك الناس ضحكهم	( )	٤ - تقدم رأياً شخصياً ضيقاً حول القضايا المطروحة	( ) ( )
٥ - شاركهم مشاعر الأسى	( )	٥ - تسأل «لماذا؟» دائماً بصيغة الاتّهام	( )
٦ - رحّب بمشاركة الآخرين في المحادثة	( )	٦ - تحتكر المناقشة لنفسك	( )
٧ - تقبّل الآراء المخالفة بأسلوب كيّس ولبق	( )	٧ - تنتقد أفكار الآخرين دون أن يُطلب منك ذلك	( )
٨ - قدّر الآخرين واحترمهم		٨ - ______________	( )

كلمات لها أهميتها البالغة

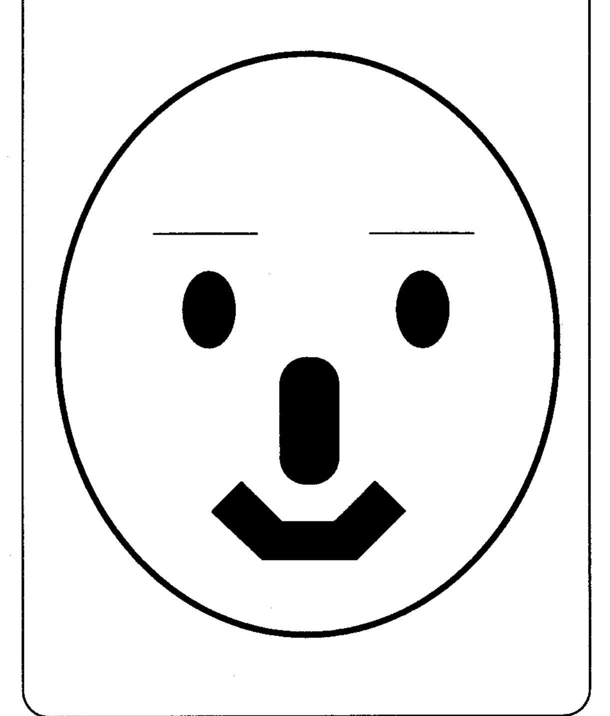
الكلمات الست الأكثر أهمية	**«إنني أقدرك شخصياً وأقدّر لك جهودك»**
الكلمات الخمس الأكثر أهمية	**«إنني في الحقيقة فخور بك»**
الكلمات الأربع الأكثر أهمية	**«ما هي وجهة نظرك؟»**
الكلمات الثلاث الأكثر أهمية	**«من فضلك إفعل . . .»**
الكلمتان الاثنتان الأكثر أهمية	**«شكراً لك»**
الكلمة الأكثر أهمية	**«نحن»**
أقلّ الكلمات أهمية	**«أنا»**

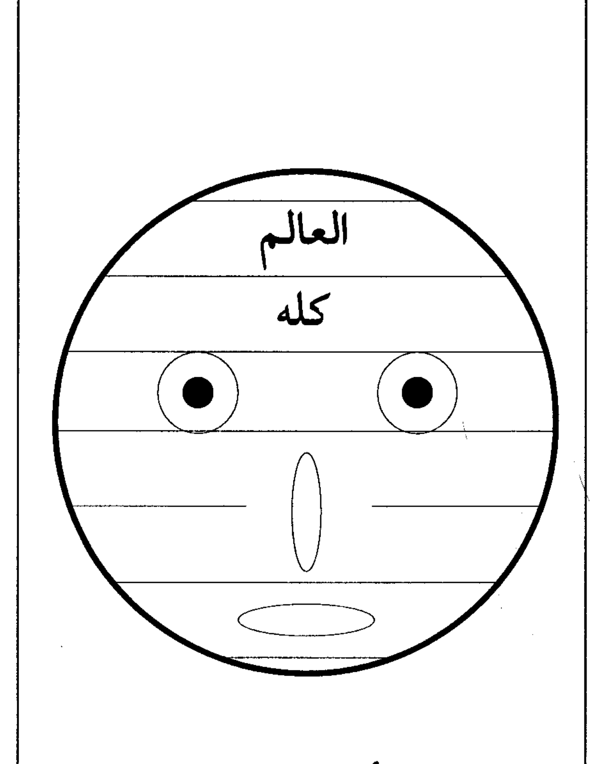
أ ب ت س م

الابتسام يسهّل الاتصال

مكافأة اضافية : سوف تجازى خيراً لقيامك بذلك وفقاً للحديث النبوي الشريف :

«تَبَسُّمُكَ فِي وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقَةٌ»[1]





على خطأ

إلا



أهو كذلك ؟ تأمل واقعنا ؟

(١) سنن الترمذي

أسئلة للنقاش

١ - ما عنصرا اتصال النبي عليه السلام بالمؤمنين؟ كيف كانا يساعدانه في الاتصال؟

٢ - ما الأسلوب الذي نتبنّاه اذا اختلفنا مع شخص ما؟

٣ - ما الفرق بين الكلمات التي عليك أن تتجنبها وتلك التي يجب استخدامها؟

٤ - ما الأساليب الثلاثة الشائعة للتحقق الشامل من صحة المعلومات؟

٥ - ما الفرضيات المطلوبة للتحقق الشامل من صحة المعلومات؟

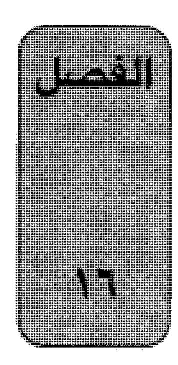
تمرين لقياس مستوى الفهم والاستيعاب

أنت مدير جهاز العاملين في منظمة وطنية . بسبب كبر حجم العمل ، فإن لديك العديد من المساعدين الذين لم يتعايشوا بعد معك شخصياً أو مع النهج الثقافي للمنظمة . الاجتماع السنوي العام صار وشيكاً وكل شخص تحت ضغط لأداء عمله بأقصى ما يمكن من قدرات . هناك مجموعة من الأعضاء أعلنت أنها سوف تعارض التقرير السنوي في الاجتماع القادم .

١ - أدرج عنصرين مشتركين واثنين مختلفين في الطريقة التي سوف تتصل بها مع المجموعات الثلاث المؤلفة من : المساعدين والرؤساء والأعضاء .

٢ - اكتب مذكرة الى المساعدين تشرح فيها استراتيجيتك لمعالجة التحدي الذي يطرحه أعضاء المنظمة : اجعلها بسيطة وركز على وضوحها وفهمها وتنفيذها بطريقة ميسّرة .

٣ - اكتب مذكرة لرئيسك تخطره فيها بكيفية التحقق من صحة المعلومات الواردة من الأعضاء المعارضين .



تنظيم الوقت

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد العادات المضيعة للوقت وتقليلها .
- تحديد العادات التي توفر الوقت وتنميتها .
- تصعيد الإنجازات من الوقت المتاح .
- العيش والعمل بإنتاجية أفضل .

أولاً : طبيعة الوقت

سمعت بالسؤال : «ما الشيء الأطول والأقصر في وقت واحد ، والأسرع والأبطأ معاً ، والذي نهمله جميعاً ثم نأسف عليه ، ولا شيء يمكن أن يتم بدونه ، إنه يبتلع كل ما هو صغير وينمّي كل ما هو عظيم؟» إنه الوقت !

الوقت هو الأطول لأنه قياس الخلود ، وهو الأقصر لأنه ليس فينا من يملك الوقت اللازم لإنجاز كل أعماله ، وهو الأسرع بالنسبة إلى السعداء ، والأبطأ بالنسبة إلى التعساء . ولا يمكن عمل أي شيء بدونه لأنه هو المسرح الوحيد الذي نعيش فيه . إنه مادة الحياة . يبتلع في طي النسيان كل تافه وينمّي كل ما هو عظيم .

ثانياً : الاستفادة من الوقت

يقضي الناجحون وقتهم في تأدية الأعمال التي لا يرغب الخائبون في عملها . والشخص العادي يجد من الأسهل أن يتكيّف مع متاعب الاخفاق بدلاً من تقديم التضحيات التي تؤدي إلى النجاح . إن حقيقة أن يكون لدينا أهداف وتوجهات معينة في الحياة تعني القليل إذا لم يكن لدينا جدول زمني ببرمجتها . عندئذ فقط يمكننا أن نبدأ التحرك نحو تحقيق أهدافنا والوصول إلى مبتغانا .

إننا نقع في التصنيف ضمن فئة من الفئتين التاليتين : الأولى سيئة الحظ غير موفقة تحاول القيام بعمل شيء ما يظل دائماً في الغد . أما الفئة الثانية التي تثير الإعجاب فهي المجموعة المستعدة للعمل على الفور لأن الغد بالنسبة إلى هؤلاء غير مضمون .

إن قتل الوقت لا يعدّ جريمة عادية ، إنه اغتيال متعمَّد . فإذا كان لزاماً على المرء أن يقتل الوقت فلماذا لا يقتله استغلالاً حتى الموت؟ حينما تقول : «أنا ليس لديّ الوقت» فإنك تعني أن لديك شيئاً آخر أهم منه .

أ - يوماً بعد يوم

حينما نستيقظ صباح كل يوم نجد مفكرة الجيب مليئة بـ ٢٤ ساعة ، وفي هذا الصدد جاء في الأثر :

«مَا مِنْ فَجْرِ يَوْمٍ يَنْشَقُّ إلاَّ وَيُنادي مَلَكان، يا ابْنَ آدَمَ أنا يَوْمٌ جَديدٌ، وَعَلى عَمَلِكَ شَهيدٌ، فَتَزَوَّدْ مِنّي فَإنّي لا أعُودُ إلى يَوْمِ القِيامَةِ».

فعلى كل يوم أن يكون مليئاً بالأعمال التي نفخر بها ، وإذا لم نكن على استعداد للبدء الآن ، بغضّ النظر عن حسن نوايانا ، أو في مثل هذا الوقت غداً ، أو مثل هذا الوقت في الأسبوع القادم ، أو مثل هذا الوقت بعد عشر سنوات من الآن ، فإننا سوف نظل مكبلين في مكاننا بدون تحقيق أي تقدم .

ب - معنى الوقت

الوقت يعني لبعضنا اللحظة التي تكون فيها الفرصة في أوجها . إنهم يؤكدون كثيراً على التوقيت الجيد . وللوقت حينما تكون الفرصة أكثر من مواتية مغزى خاص عند كثير من الناس . ويعلمنا خبراء

ما قيمة قضيب من الحديد؟

قضيب خام من الحديد	٥	دولارات
مصنّع في شكل حدوات أحصنة	١١	دولاراً
مصنّع في شكل إبر خياطة	٣٥٥	دولاراً
مصنّع في شكل سكاكين	٢٢٨٥	دولاراً
مصنّع في شكل نوابض ساعات	٢٥٠٠٠٠	دولار

الإعــلان انه ليس هناك شيء أثمن من فكرة وردت في الوقت المناسب . إذا كـان بوسـعك أن تتـعلم إدراك اللحظة المناسـبـة حينما تأتي وأن تغتنمها قبل أن تذهب ، فـإن مـشكلات الحيـاة تصبح في منتهى اليسر .

إن الوقت عند بعضنا يمثل مجرد مقياس أو معيار بالثواني والدقائق والساعات والسنوات . وحينما يفكر أولئك في الوقت فإنهم يرون إما ساعة أو تقويماً ، ويستشعرون بعداً واحداً فقط هو الفترة الزمنية ، لكن هذا المفهوم للوقت هو أكثر المفاهيم ضحالة ، فأصحابه لم يبدعوا شيئاً مذكوراً . إن مأساة هذا المفهوم للوقت هو أنه يدمر روح المبادرة ويحبط من البواعث الإبداعية ولا يحقق إنجازاً في الوقت المخصص . إذا كان لدينا أسبوع لإنجاز مهمة من المهام فإنها سوف تستغرق أسبوعاً . وإذا ما منحنا عشرة أيام لإنجازها فإنها سوف تستغرق عشرة أيام ، فالمهمات تتمدد وتنكمش لاستيعاب كل الوقت المخصص لها .

وأخيراً ، هناك الذين يعطون معنىً حقيقياً للحياة وذلك من خلال إعطاء الوقت صفة العمق العظيمة . فالوقت لديهم ليس حبيس الساعة ولا أسير التقويم . إن إنجازات هؤلاء تحكمها روح الإخلاص والحماسة لا الساعات أو الأسابيع ، فهم يؤمنون بقوة ما يفعلون وينجذبون تجاه الهدف باندفاع روحي لا يعترف بالوقت . لقد ألزموا قلوبهم بمهمة يحبونها ، وعملهم ليس إلا تعبيراً عن رسالة تشع بالأهداف والغايات ، وهذا الفهم للوقت يعدّ تحدياً لنا جميعاً . إن الاستخدام السليم للوقت يقرر الاخفاق أو النجاح للموظف العادي ، وعليه ، فإن تدبير وقته أهم من معرفته الفنية لإنتاجه وخدماته . إن التنظيم السليم للوقت يعدّ بكل تأكيد أحد البنود الأولى في أية صيغة من صيغ النجاح . ومن أكثر المهام صعوبة بين المجموعات جعل الناس ينظمون أوقاتهم ، لذلك أصبح من الضروري على كل فرد أن يقضي بعض الوقت في بداية الأسبوع ليخطط بالتفصيل الجدول الدقيق لأعمال ذلك الأسبوع .

ثالثاً : الوقت الضائع

ماذا تفعل بالدقائق التي لا تستخدمها أو ما يطلق عليه اسم الوقت الضائع؟ هل تدرك أن الكتب يمكن أن تؤلف وأن القرآن والحديث يمكن حفظهما جميعاً عن ظهر قلب ، وأن هناك درجات وشهادات علمية يمكن الحصول عليها بالاستخدام الصحيح لهذا الوقت الضائع؟ إن مثل هذا الوقت المهدور يمكن أن يكون بضع دقائق تضيع في انتظار السفر بالقطار أو بالطائرة أو بالحافلة ، فهل تسمي ذلك الوقت وقتاً ضائعاً أم وقتاً للإبداع؟ إن إضاعة ١٥ دقيقة كل يوم تعني إضاعة ١١ يوماً كاملاً كل عام ، كما أن إضاعة نصف

ساعة كل يوم تعني إضاعة ٢٢ يوماً كاملاً ، وهي مدة تزيد عن شهر عمل إذا ما حسبنا أيام العطلات . يؤمن بعض رجال الأعمال بقاعدة «الوقت يساوي المال» . إننا لا ندع الناس يسرقون أموالنا لكننا نسمح لهم بسرقة أوقاتنا ، بيد أن الوقت يفوق المال في قيمته لأنه حياتنا ، فالوقت هو الحياة !

كان هناك رجل مبيعات ، اعتاد أن يكسب ٢٠ دولاراً في الساعة . أراد أن يطلي بيته بنفسه فسأله صديقه «إذا قمت باختيار دهّان هل ستختار شخصاً هاوياً تدفع له ٢٠ دولاراً في الساعة أم رجلاً خبيراً تدفع له ٥ دولارات في الساعة؟» إن الإجابة واضحة ، ومع ذلك فكثير منا يقضي وقته القيّم المخصص لعمله المعقد لإنجاز عمل يمكن أن ينجزه آخرون بشكل أفضل وبتكاليف أقل .

رابعاً : كيفية مرور الوقت

يوضح هذا الجدول ماذا تفعل بوقتك خلال فترة حياة متوسطة :

النشاط	الوقت
ربط الأحذية	٨ أيام
انتظار إشارات المرور حتى تتغير إلى الأخضر	شهر واحد
الوقت الذي تقضيه في محل الحلاقة	شهر واحد
ضغط أرقام الهاتف	شهر واحد
ركوب المصاعد في المدن الكبرى	٣ شهور
تنظيف الأسنان بالفرشاة	٣ شهور
انتظار الحافلات (في المدن)	٥ شهور
الوقت الذي تقضيه في الحمّام	٦ شهور
قراءة الكتب	سنتان
تناول الطعام	٤ سنوات
كسب الرزق	٩ سنوات
مشاهدة التليفزيون	١٠ سنوات
النوم	٢٠ سنة

وهذا يعني أن كل فعالية تستغرق وقتاً ، فإذا كنت تريد الوقت الذي تنجز فيه عملاً فعليك أن تخطط لذلك وأن تبرمجه ضمن جدولك ، أما إذا انتظرت إلى أن يحين الوقت المناسب ويعرض نفسه عليك فإنك قد تنتظر إلى الأبد .

وأنت حين تحدد موعداً مع الطبيب أو اجتماعاً أو مناسبة خاصة ضمن جدول مواعيدك فإنك تحافظ عليه . افعل الأمر نفسه مع الوقت الذي تريد أن تخصصه للأشياء التي تود إنجازها . خصص وقتاً معيناً كل يوم ، ثم التزم به بأفضل ما تستطيع .

وعلى سبيل المثال ، فإنك بحجزك ساعة من كل يوم عمل لغرض معين فإنك تكسب ٢٦٠ ساعة سنوياً أو ما يعادل ٣٢ يوم عمل بالكامل . بوسعك أن تنجز الكثير في هذه الفترة الزمنية . مثلاً :

- حفظ أجزاء عديدة من القرآن .
- تعلّم أساليب القراءة السريعة .
- اكتساب مهارات محددة .
- إعداد أجمل حديقة في منطقة سكنك .
- تعلّم لغة أجنبية .
- تأليف كتاب .
- الحصول على دبلوم .
- إضافة دخلٍ جديد لميزانيتك .

ولأن الوقت يمر بسرعة في آلاف الأحداث التافهة الضائعة ، فعليك أن تجدول الوقت ثم تلتزم بتنفيذ الجدول الزمني . وليس ذلك بأمر سهل . إن الحسرة على الوقت الضائع يمكن أن تتحول إلى قوة دافعة للخير للاستفادة من الوقت المتبقي . والوقت المتبقي ، أيا كان ، هو وقت كاف إذا ما أوقفنا الكسل والبكاء على الوقت المهدور .

خامساً : بعض الإرشادات لتوفير الوقت

اتبع المقترحات التالية لبضعة أيام وسوف تندهش من النتائج :

١ - خطط يومك كل صباح بكتابة الأشياء التي يجب عملها واشطب كل عمل تم إنجازه أثناء اليوم .
٢ - لا تقم على الإطلاق بزيارة صديق دون أن تبلغه بذلك أو تحادثه هاتفياً .
٣ - احتفظ دائماً بقلم وورق أو مفكرة صغيرة في جيبك لتسجيل الخطط والأفكار خلال أوقات الفراغ .
٤ - خطّط أوقات الراحة وحاول أن تجعلها تتفق مع أوقات الصلاة .
٥ - استفد من وقت الفراغ في القراءة والحفظ أو في عمل شيء بنّاء .
٦ - حينما ترتب موعداً تأكد أن الطرفين يفهمان الوقت والمكان والعنوان بالضبط .
٧ - احسب وقت انتقالك إلى مكان الموعد وأضف فترة زمنية مناسبة احتياطاً لمواجهة الطوارىء حتى تصل في الوقت المحدد .
٨ - وفّر كل المواد والمراجع اللازمة بين يديك قبل أن تبدأ العمل ، سواء كان ذلك العمل طهواً أو كتابة مقالة أو إعداد خطبة .
٩ - تجنب الناس الذي يسرقون وقتك بأنانية وحماقة .
١٠ - لا ترتب رحلة لإنجاز عمل ما إذا كان بالوسع إنجاز ذلك العمل بخطاب أو بمحادثة هاتفية .

١١ - عبّىء خزان سيارتك بالوقود حينما تمر بمحطة البنزين التي تفضلها . تجنب القيام برحلة خاصة وتجنب بكل الوسائل أن ينفذ الوقود ، فإن ذلك يظهرك كالمقصر الغبي .

١٢ - احتفظ بالعملات المناسبة طوال الوقت لاستخدامها في عدادات وقوف السيارات أو في إجراء المكالمات الهاتفية .

١٣ - إذا كانت لديك مهام قصيرة أو مشتريات قم بإعداد قائمة بها تشمل كل البنود وخطط نشاطاتك المختلفة وخط السير بحيث تحتاج إلى قطع أقصر مسافة ممكنة .

إن هناك عناصر أخرى لتوفير الوقت يمكنك أن تدونّها . قم بإنجاز هذه القائمة محاولاً تنفيذ بعض هذه المقترحات وعلينا ألا نجافى الراحة والمتعة الحلال ، لكن علينا أن نتجنب إهدار الوقت . إن الترفيه في ذاته يعني الترويح . وإحدى أهم مآسي الحياة العصرية أننا كثيراً ما ندع أجسادنا تسبق أرواحنا لدرجة يُشَكُّ معها في لقاء الجسد بالروح مرة أخرى . ان السعادة تتحقق إذا جعلنا أرواحنا وأجسامنا في توافق . خصّص من وقتك فترات للصلاة والتفكر والتأمل وقم بشحن بطاريات الإيمان لديك من جديد باستغلال وقتك الثمين .

سادساً : أمور نتذكرها عن الوقت

أ - خصص وقتاً

خصِّص وقتاً للتفكير ، إنه مصدر القوة
خصِّص وقتاً للَّعب ، إنه وعاء الشباب المتجدد
خصِّص وقتاً للقراءة ، إنها أساس الحكمة
خصِّص وقتاً للصلاة ، إنها مصدر أعظم قوة على الأرض
خصِّص وقتاً لكي تحب وتكون محبوباً ، فالإيمان ليس إلا الحب والبغض
خصِّص وقتاً لتكون صديقاً ودوداً ، فذلك طريق السعادة
خصِّص وقتاً للضحك ، إنه أفضل وسيلة لإعطاء حياتك بهجة
خصِّص وقتاً للعطاء وتخلَّ عن الأنانية ، فالحياة قصيرة
خصِّص وقتاً للعمل ، إنه ثمن النجاح ، لكن لا تخصص وقتاً للضياع والإهدار والتبذير .

تذكر دائماً قول النبي (عليه السلام) : «مَنْ اسْتَوَى يَوْمَاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ»[1].

ب - حكمة التعامل مع الوقت

نقضي جزءاً كبيراً من حياتنا مع أصدقائنا ، ما نوعية المحادثة بيننا؟ تذكر الحكمة التالية :
العقول الكبيرة تناقش الأفكار
العقول المتوسطة تناقش الأحداث
العقول الصغيرة تناقش الأشخاص والماديّات
العقول الصغيرة جداً تناقش شخصياتها .

(١) مسند الديلمي .

سابعاً : نموذج للدراسة : تكلفة الدقيقة الواحدة

القضية الرئيسة : قيمة الوقت

كثيراً ما نتحدث عن قيمة الوقت وعن أهميته وكلفته . لكننا قلّما نحسب كلفة الوقت في اجتماع أو مؤتمر . إذا ما حسبنا ذلك على أساس كلفة الدقيقة بالدولار فإننا سوف نتحقق من أن كل دقيقة تهدر تعني فقدان الكثير من المال . إن ذلك يمثل عبئاً ثقيلاً من المسؤولية على المنظمين كي يخططوا كل دقيقة من النشاط بالطريقة المثلى . دعونا هنا نأخذ حالة عملية وهي الندوة الخاصة بإسلامية الميول والممارسات في العلوم والتكنولوجيا ، والتي عقدت في مقر المعهد العالمي للفكر الإسلامي في واشنطن دي سي سنة ١٩٨٧ م :

الحالة : تكاليف الندوة

	السعر بالدولار
أ - حساب التكاليف المباشرة لـ ٣٠ من الباحثين من الخارج :	
تذاكر سفر بالطائرات (٣٠ × ٢٠٠ دولار/ للباحث الواحد)	٦٠٠٠
السكن (٣٠ × ٤٠ دولاراً للغرفة/ لليلتين)	٢٤٠٠
الطعام (٣٠ × ٨ دولارات/ للوجبة لـ ٥ وجبات)	١٢٠٠
(١٥ مشاركاً محلياً × ٨ دولارات × ٣ وجبات)	٣٦٠
النقل المحلي (سيارتان × ٦٠ دولاراً يومياً/ ٢ يوم)	٢٤٠
خدمات السكرتارية	١٠٠٠
الهاتف	٤٠٠
قرطاسية ونسخ وتصوير	١٢٠٠
مصاريف ثابتة	١٠٠٠
مكافآت شرفية للأبحاث ٦ × ٢٠٠ دولار	١٢٠٠
الإجمالي	١٥٠٠٠
ب - حساب وقت التقديم والعرض :	
١٠ جلسات × ساعة ٥ ,١ للجلسة	١٥ ساعة
(جمعة ٣+ سبت ٥+ أحد ٢)	
ج - حساب التكاليف المباشرة للجلسة بالساعة :	
(١٥٠٠٠ دولار/ ١٥ ساعة)	١, ٠٠٠ دولار للساعة
د - حساب التكاليف بالدقيقة	
(١٠٠٠ دولار ÷ ٦٠ دقيقة)	١٧ دولاراً للدقيقة الواحدة

هذه هي التكاليف المباشرة فقط التي لا تأخذ في الحسبان رواتب الباحثين والمنظمين لمدة ٤٨ ساعة قضوها إضافة إلى أوقات سفرهم إذا أدخلنا رواتبهم على أساس :

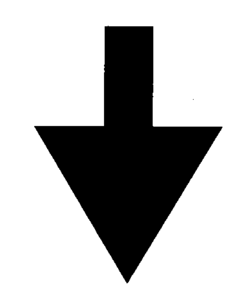
٤٥ شخصاً × ١٠٠ دولار/ يوم × ٢ يوم = ٩٠٠٠ دولار .

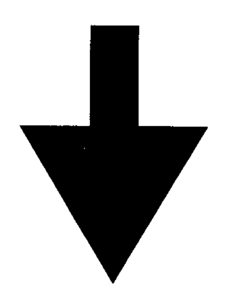
عندئذ تصبح تكلفة الجلسة/ ساعة = (١٥٠٠٠+ ٩٠٠٠) ÷ ١٥ = ١٦٠٠ دولار للساعة

١٦٠٠ دولار ÷ ٦٠ دقيقة = ٢٧ دولاراً تقريباً للدقيقة الواحدة . فتأمّل !!

الدرس المستفاد : اقتصاديات الاجتماعات

إذا تعلمنا أن نحسب الكلفة بالدقيقة لنشاطاتنا كافة فسوف ندرك الهدر المأساوي لمصادر الأمة حينما نسيء استخدام أوقات المؤتمرات والندوات والاجتماعات . إن تجميع الناس أمر خطير للغاية . ونحن مسؤولون أمام الله عن استخدام أوقاتنا وأموالنا بشكل فعال .





أبذل مزيداً من الجهد دوماً!

يمكننا عادة أن نزيد من إنتاجنا بمعدل ١٠ - ١٥٪ وذلك ببذل المزيد من الجهد باستمرار . فإذا خططت أن تقرأ عدداً معيناً من الصفحات ، أو أن تعمل إلى ساعة معينة ، أو تنظف منطقة محددة أو تنجز مكالمات هاتفية معدودة فإن بوسعك على الدوام أن تفعل أكثر من ذلك قليلاً . وهذه العادة تزيد من الإنتاج وتساعد في تحقيق ما هو أكثر . ولما كانت الواجبات دائماً أكثر من الأوقات فإن هذه العادة يمكن أن تزيد من إنتاجنا وفائدتنا .

ن ق ا ط عمل!

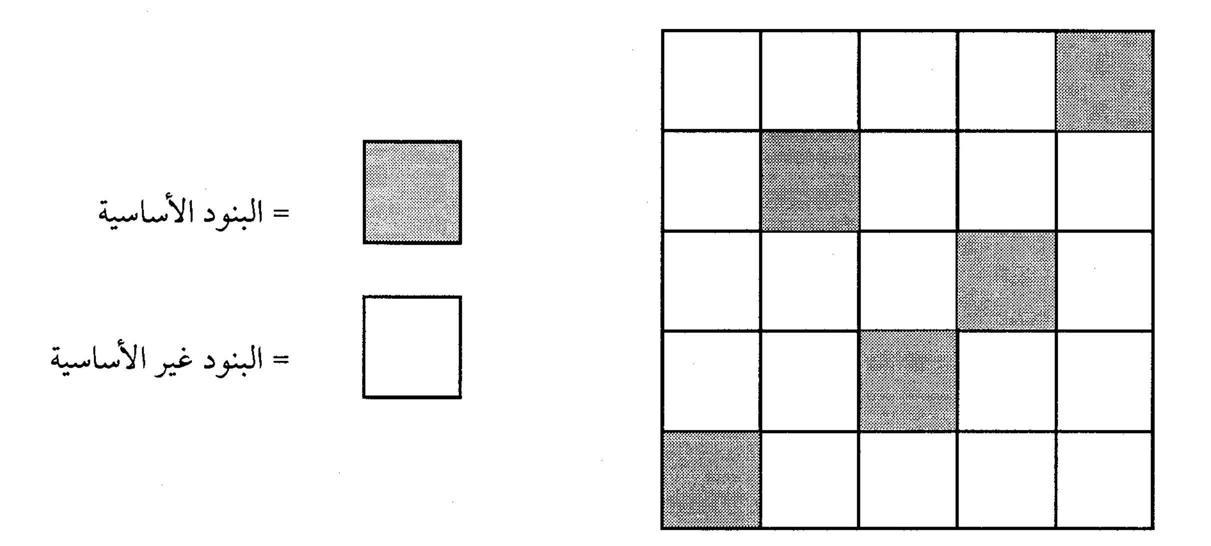
لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد

إذا أجّلت وسوّفت فإن العمل سوف يتراكم . وأنت لا تعرف ما سيأتي به الغد . سترتاح تماماً إذا بدأت يومك من دون عمل متراكم من اليوم السابق . وهناك عادة حميدة وهي أن تنجز العمل حال تسلّمه في موقعه إذا كان يستغرق ٥ دقائق أو أقل . أما إذا كان يستغرق أكثر من ٥ دقائق فأدخله في الجدول حسب أولوياته . هذه القاعدة الذهبية يمكن أن تجعلك من أعظم المنجزين في الحياة . تخيل فقط أنه بإمكانك أن تؤدي ٢١ عملاً في ساعة واحدة . أنت وحدك بوسعك أن يكون لك تأثير يعادل تأثير منظمة بأكملها ، وإذا كان هناك فقط ١٠ أفراد مثلك في المنظمة فإن حجم تأثيركم سوف يكون بالغاً للغاية . وعلى قمة هذا كله فإن الله سبحانه وتعالى سوف يبارك الجهود التي تبذل في سبيله .

طريقتان لتطويع الوقت

مبدأ باريتو (ويعرف أيضاً بقاعدة ٨٠/ ٢٠)

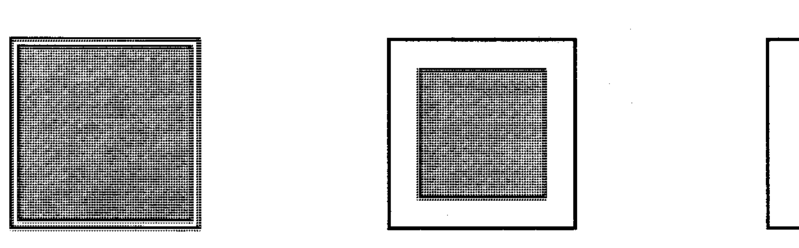
النظرية : البنود الهامة الأساسية في قائمة ما تشكل جزءاً صغيراً نسبياً من إجمالي البنود في المجموعة .



التطبيق : قم بإعداد قائمة بجميع البنود المطلوب إتمامها . تعرّف على الـ ٢٠٪ من البنود التي لو نفذت لحققت ٨٠٪ من النتائج المنشودة . اعمل على إنجاز هذه البنود أولاً ، فهي تتصدر الأولويات .

قانون باركينسون

النظرية : يتمدد العمل كي يملأ الوقت المتاح لاستكماله .



التطبيق : حدد موعداً أخيراً ونهائياً لكل عمل من الأعمال والتزم بهذا الموعد .

أسئلة للنقاش

١ - لماذا يعدّ وقت اليوم أثمن من وقت الغد؟
٢ - كيف يمتاز الناجحون في استفادتهم من الوقت عن المخفقين؟
٣ - كيف تحسب القيمة النقدية للوقت؟ اضرب مثلاً .
٤ - لماذا تعتقد أن إعداد جداول زمنية مسألة ضرورية للادارة الجيدة للوقت؟
٥ - ما أهم التصرفات الثلاثة الشائعة المهدرة للوقت؟
٦ - كيف تحصّن وقتك ضدها؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

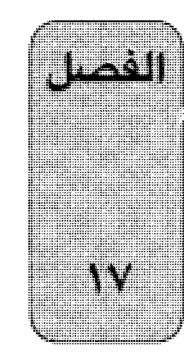
بوصفك رئيساً لجهاز العاملين الدائمين في منظمتك الصغيرة فإن واجباتك تملأ كل وقتك . الناس يطلبونك على الهاتف باستمرار . والزوار يقفون بباب مكتبك ، ومساعدك لديه أمور عديدة يريد أن يطرحها عليك . والبريد يردك بكميات كبيرة .

والآن وفي ظل كل هذه الظروف الضاغطة فإن اللجنة التنفيذية تطلب منك إصدار نشرة شهرية إخبارية .

١ - ارسم جدولاً يبين مدى استفادتك من الوقت كماً ونوعاً .

٢ - ضع مخططاً لتوفير وقت كاف من القاعدة أعلاه يكفي لإصدار النشرة .

٣ - اكتب مذكرة لمساعدك تخبره فيها كيف يوفر من وقتك .



أدبُ الاســـتماع

أولاً : ما الاستماع؟
ثانياً : تعلم فنّ الاستماع
ثالثاً : التحقق من محتوى الرسالة
رابعاً : الاستماع وطريقة الجلوس

أهداف الفصل

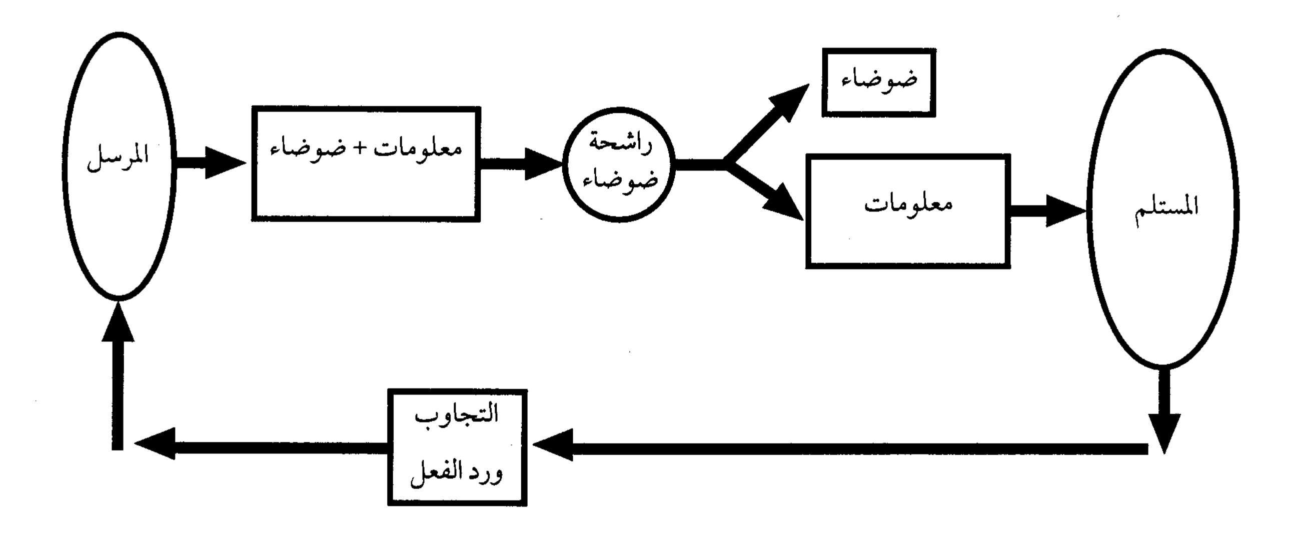
عند إكمال هذا الفصلِ ستكون قادراً على :

- تحديد عناصر الاستماع الجيد .
- التحدث مع إدراك احتياجات المستمعين .
- الاستماع إلى الآخرين بفائدة أفضل .
- مساعدة الآخرين على التحدث حتى يفهمهم الناس بشكل أفضل .

أولاً : ما الاستماع؟

يحدث الاستماع حينما تُنقل رسالة تحوي معلوماتٍ من متحدث الى مستمع في بيئة تكبح الضوضاء وتشجع على الإثراء .

إن الرسالة هي أي شيء يتم نقله ، والمعلومات هي أي شيء يحد من الشك في الرسالة . قد يتساءل المرء كم قدر المعلومات الذي تحويه هذه الرسالة؟ إن المصدر هو مرسل الرسالة والمتلقي هو الشخص الذي يتسلمها . أما البيئة فهي مجموعة الظروف والأوضاع التي يتم الاستماع في إطارها . والضوضاء هي أي شيء يعوق تدفق المعلومات بين المرسل والمستقبل . والإثراء هو رد المتلقي على رسالة المرسل كما يفهمها أو يفسرها . وفيما يلي بيان لكل عناصر عملية الاستماع .



إن الاستماع يمثّل طريقاً ذا اتجاهين . وعلى المتحدث أن يتبع القواعد الأساسية للفهم والاستيعاب لمساعدة المستمعين على الفهم . كما أن على المستمعين أن يراعوا بعض الإرشادات حتى يستوعبوا رسالة المتحدث .

تذكّر أنه بالإمكان توافر أكثر من مستمع واحد للمتحدث في أي وقت ، وعندئذ فإن المعلومات التي يتلقاها كل مستمع قد تكون واحدة أو لا تكون وذلك يعتمد على مدى تمسك المستمعين بمبادىء الاتصال السليم .

ولكي نساعد المستمعين على الفهم ، فإننا كمتحدثين علينا أن ندرس كيف ننظم الكلمات والمحتوى لما نقول . وعلينا أن نختار جمهور المستمعين المناسب والوقت المناسب . هل هو وقت عمل وانشغال ، أم وقت راحة واسترخاء؟ وكذلك هل المناسبة اجتماع رسمي أم زيارة ودية؟ وحتى الموقع يتعين اختياره : هل هو منطقة عمل أم غرفة اجتماعات أم مكان مخصص للنشاط الاجتماعي؟ فقد يكون بمثابة العون أو العائق لعملية الاتصال . وأخيراً ، فإن علينا أن نقرر ما إذا كانت هناك عملية متابعة مطلوبة شفوياً أو كتابياً .

ومن جهة أخرى ، فإننا كمستمعين يجب علينا :

أ - أن نسمع بصدر رحب ما يقوله المتحدث .

ب - ألا نفقد التركيز بسبب ردود فعلنا على ما يقال .

ج - ملاحظة حركات جسم المتحدث الصامتة .

د - أن نركز على المعلومات التي يتم إعطاؤها .

هـ - أن نكون مستعدين بدنياً للاستماع .

إذا لم نفهم الرسالة فيحسن سؤال المتحدث أن يكرر أو يشرح بعض النقاط . وقد نختار وقتاً أفضل أو موقعاً آخر يعين على سهولة الفهم .

ثانياً : تعلم فنّ الاستماع

لا يتساوى الأفراد بمواهب قدرتهم على الاستماع . لكنا جميعاً قادرون على تعلّم فن الاستماع ، إذا ما بذلنا جهداً واعياً . وحتى نكون مستمعين ناجحين علينا أن :

أ - نتعمد الاستماع .
ب - نمنع عقولنا أو أفكارنا عن الشرود .
ج - نركز على ما يقال .
د - نقاوم انصراف انتباهنا الى شيء آخر .
هـ - نجلس في المقدمة وندوّن ملاحظات .

وعلينا أن نكبح «الأنا» فينا وألاّ نفكر فقط فيما نريد أن نقول حينما ينتهي المتحدث من حديثه . يجب علينا أن ننصت للأفكار وأن نحكم على الرسالة بناءً على مزايا مضمونها وليس على أساس طريقة توصيلها .

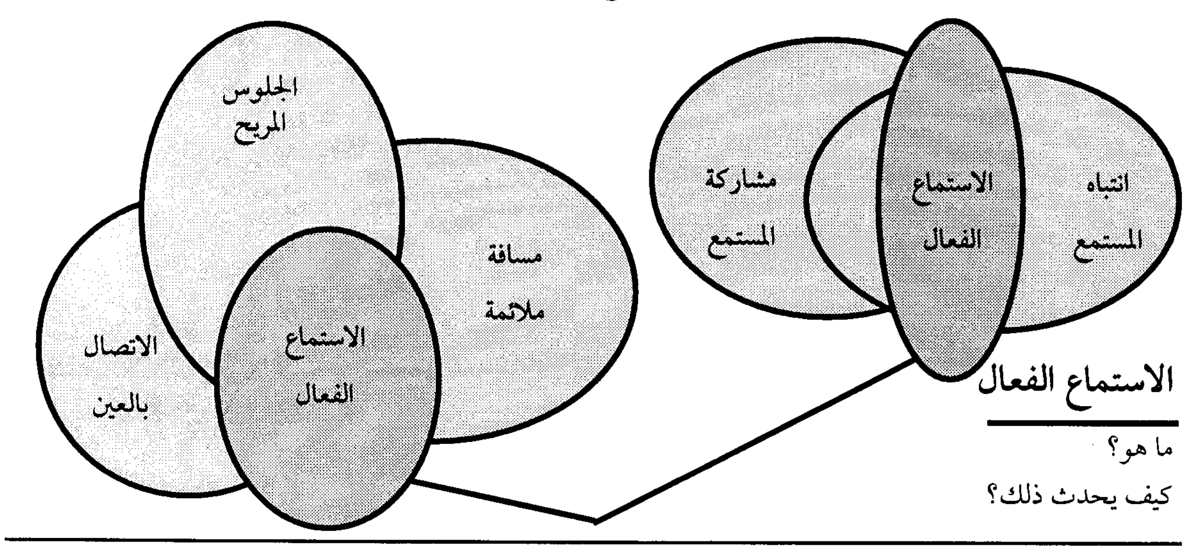
كما يجب أن يكون لدينا الصبر الكافي للإنصات الى المتحدث بانتباه وألا نقاطعه . وعلينا أن نهتم بجدية بما يقوله الشخص الآخر . وتتم ممارسة كل ذلك بوعي وأناة .

ثالثاً : التحقق من محتوى الرسالة

من المفيد غالباً أن يتمّ الردّ على المتحدث بتعليقات وملاحظات حول ما فهمناه كمستمعين . بوسعنا أيضاً أن نطرح بعض الأسئلة للحصول من المتحدث على معلومات أكثر أو نساعده على تناول نقطة صعبة . كذلك نفضل أن نعيد ذكر ما قال للتحقق مما كان يعنيه . كما أنه بوسعنا أن نستخدم لغة الجسم والمشاعر والعيون لننقل الى المتحدث إحساسنا بسهولة فهمنا له أو بصعوبته .

كما أنه بوسعنا أن نطرح أسئلة باستخدام أدوات الاستفهام المباشر ، مثل متى وما وماذا وأين ومن ، للحصول على معلومات أكثر . ومن الممكن توجيه أسئلة للتحقق من الدقة بهدف الحصول على تفاصيل أكثر أو لمساعدة المتحدث للتطرق الى نقطة صعبة .

رابعاً : الاستماع وطريقة الجلوس



نقاط عمل

هل ضيّعت النقطة الجوهرية المقصودة؟

كان هناك رجل يسمى السيد جون حمار . التمست منه زوجته ولسنوات أن يغير اسمه لكنه رفض . وفي أحد الأيام أعلن أنه غيّر اسمه ففرحت زوجته واحتفلت بذلك طوال الليل . وفي الصباح سألته وهي جدّ سعيدة «ما اسمك الجديد يا جون»؟ فرد عليها : «ديفيد حمار» .

سوف تندهش إذا عرفت كم منا يضيع النقطة الجوهرية المقصودة في نشاطاتنا . إننا في حاجة الى الكثير من الشرح والتفسير لزملائنا كي نمنع حدوث ذلك .

في أحد الأيام جاءني أحد الإخوة وقال : «أنت قلت إن أموال الوقف ينبغي حمايتها لأنها أموال المسلمين ، ولأنني واحد من المسلمين أعطني بعض هذه الأموال» . إن هذا الأخ لم يفهم النقطة الجوهرية المقصودة .

معاملات التعديل والضبط ضرورة من الضرورات

يقول لي طالب متسائلاً : «أنا لا أعرف لماذا يعتقد الناس أنني سأحصل على درجة الامتياز . إنني لست إلا طالباً متوسط المستوى» . إن السبب في ذلك هو أن والديه يخبران الآخرين بأنه طالب ممتاز الأداء ، فهل يكذبان؟ لا ، إنهما لا يكذبان بل إن ذلك هو فهمهما وتفسيرهما لمستوى ابنهما .

حينما تستمع الى الناس عليك أن تطبق عامل الضبط والتعديل . وهذا العامل قد يكون أكثر أو أقل من (١) . عندما تستمع الى شخص ما لأول مرة يقول : إن ابني ذكي ، البيت نظيف ، فلان غني جداً ، عدد الحاضرين كان ضعيفاً ، المشروع كبير جداً ، المطار قريب جداً . . . الخ ، تذكّر أن هذه العبارات يمكن أن تعني بالنسبة اليك عكس ما يفهم هو تماماً . احذر أن تكوّن رأياً من أحد قبل حسابك لعوامل الضبط لما يقوله هذا الفرد ، وكل شخص لديه عامله الخاص به والذي يطبقه عليك ، وذلك نتيجة للخلفيات الثقافية واختلاف الأذواق والمعرفة والخبرة والتاريخ العائلي ودرجة النضج . . . الخ . كن في حالة وعي مضاعف حينما تتخذ قرارات أو تقوم بتصرفات جادة .

دقّق - تحقّق - تأكّد .

يعتمد الاستماع على :

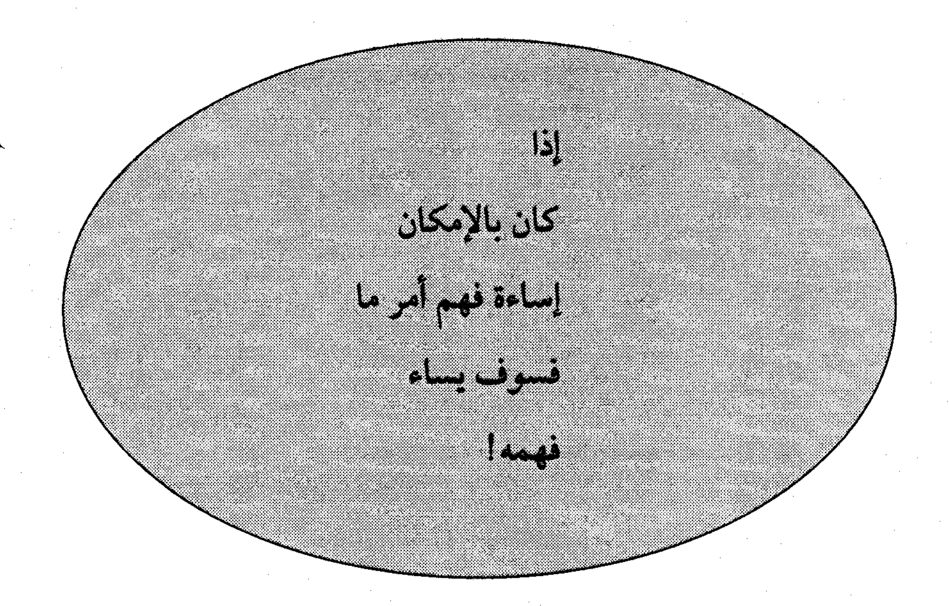
- عوامل فردية
- وعوامل ثقافية

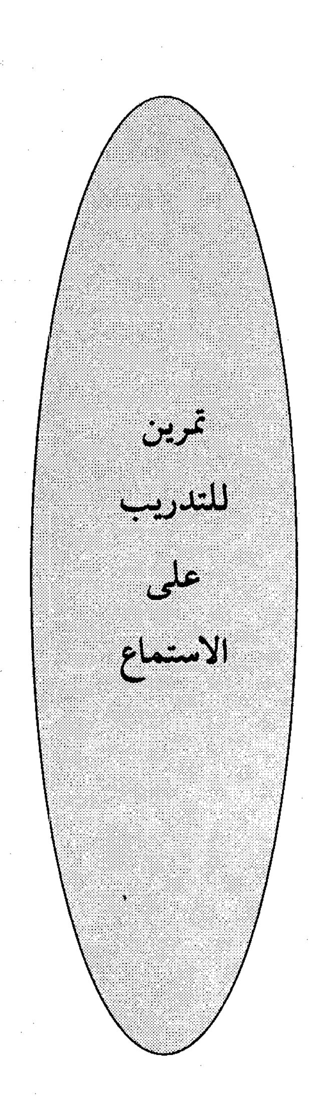
من خلال :

- الاتصال بالعين
- لغة الجسم الصامتة

حينما يكون الاتصال بالعين :

- موجوداً .
  - يرسل المتحدث رسالة أكثر قوة وأكثر فعالية
  - ويكون المستمع قادراً على أن يستمع بدقة أكبر
- غير موجود
  - يتجنب المتحدث إظهار المشاعر
  - يتبع المتحدث والمستمع الإرشادات الإسلامية للتفاعل مع الرجال والنساء





فيما يلي نورد واحداً من التدريبات العديدة التي يمكن أن تستخدم لتحسين مهارات الاستماع .

المتطلبات

- شريط أو فيلم ، آلة تسجيل أو جهاز عرض أفلام ، غرفة للعرض .

الطريقة

- قسِّم المجموعة للقيام بأدوار متعددة ، منهم من يوافق على الفكرة الرئيسة ومنهم من لا يوافق عليها ، والذين يطلب منهم تنفيذ العمل والذين يشرحونه للآخرين . هذه الأدوار سوف تساعد الأعضاء على أن ينصتوا إنصاتاً هادفاً .
- اطلب من كل عضو أن ينصت وفقاً لدوره .
- قم بإذاعة الشريط أو بعرض الفيلم .
- في النهاية اسأل كل عضو أن ينقل تقريراً للمجموعة عما سمع .
- علّق على الاختلاف إن وجد بين ما قيل وما تمّ سماعه . قم من جديد بإذاعة أجزاء الشريط أو بعرض أجزاء الفيلم التي لم تنقل بدقة .

أسئلة للنقاش

١ – ما دور الإثراء في الاتصال؟

٢ – لماذا نجد أن «قواعد الفهم والاستيعاب» أكثر أهمية حينما يتحدث المتكلم الى جمهور من المستمعين بدلاً من مستمع واحد .

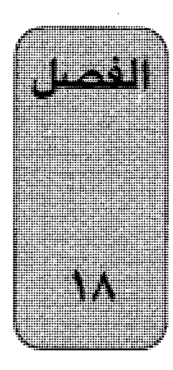
تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

دعيت الى اجتماع هام مع رئيس وأعضاء المجلس الذين يريدون الحصول على تأييدك في تعزيز السياسات الجديدة للجمعية وتعبئة الجمهور لمصلحة هذه السياسات . وكلكم حريص على دقة الاتصال بسبب حساسية هذه السياسات العامة .

١ – صف خصائص بيئة الاستماع التي تكون مناسبة أكثر من غيرها في هذه الحالة .

٢ – أدرج عيوب الاتصال الممكنة في هذا الاجتماع وحدد خطتك الرامية للتغلب عليها .

٣ – ضع ثلاثة أسئلة يمكن أن توجهها للمتحدثين للحصول على إيضاح عند الحاجة .



تشكيلُ لجنة

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة متى يجب أو لا يجب تشكيل لجنة .
- كتابة لائحة أو بيان بالمواصفات الوظيفية للجنة .
- اختيار الأعضاء المناسبين للجنة .
- إنشاء اللجان .

أولاً : ما اللجنة؟

يمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكامل لتأدية مهمة معينة للمنظمة . واللجان لا يمكن الاستغناء عنها . وهي توجد في كل مكان ، حتى إن لم تكن معينة رسمياً . ويرجع هذا الى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة ولها من الأهمية والاعتبار ما يفوق القرارات الفردية والاستبدادية .

بعد أن قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بجمع سور القرآن الكريم كافة من أرجاء الدولة ، عيّن لجنة للإشراف على كتابة القرآن الكريم بأكمله في مجلد واحد . وكان سعد بن العاص يملي وزيد بن ثابت يكتب . وقد توقع عمر رضي الله عنه حدوث اختلافات حول نطق بعض الكلمات بسبب تعدد اللهجات ، لذلك أمر بأن تؤخذ لهجة قبيلة مضر كأساس .

تستخدم اللجان من أجل الأهداف التالية :

- نشر المعلومات وتقديم النصح .
- توليد الأفكار وحل مشكلات معينة .
- تسهيل التنسيق والاتصال والتعاون .
- التوصية بالإجراءات واتخاذ القرارات .

أ - المحاسن والمساوىء

أهم محاسن عمل اللجان ما يلي :

١ - تحقق وجود تكامل في القرارات الجماعية . فالأشخاص من مختلف التخصصات والمناطق الجغرافية والمراتب والمستويات التنظيمية يمكن الاستعانة بهم لمعالجة مشكلة ما .

٢ - تساعد على تخطّي الحدود الفاصلة في الأمور التي تشمل أكثر من وحدة تنظيمية .

٣ - تساعد على إيجاد فريق عمل جيد من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي .

هناك أيضاً بعض المساوىء في عمل اللجان ، وهي :

١ - تكاليف اللجان من سفر وإقامة ، وعلينا الحذر من استخدامها في الأمور التافهة والروتينية .

٢ - أحياناً تؤدي الى تنازلات كبيرة وتردد في اتخاذ القرار .

٣ - قد يهيمن عضو جديد أو أقلية على أعمال اللجنة .

٤ - من الصعب إلقاء المسؤولية على مجموعة من الأشخاص .

هل سمعت ما يقال عن اللجان ؟

- تتكون اللجنة من اعضاء غير راغبين بالعمل ، تم اختيارهم من قبل إناس غير أكفاء للعمل على تحقيق ما لا يمكن تحقيقه .
- اللجان تهدر الكثير من الوقت .
- الجمل حصان صممته لجنة .

ب - أنواع اللجان

هناك أنواع مختلفة من اللجان ، ويتوقف هذا على وظائفها وصلاحياتها وأحياناً حجمها . بعضها دائم وبعضها ذو أجل قصير . وقد تتكوّن اللجان لغرض محدد ثم يتم حلها عند إتمام مهمتها .

وتستخدم معظم المنظمات بوجه عام نوعين من اللجان :

(أ) اللجان الدائمة : وتشكّل لمسؤوليات ذات طبيعة مستمرة بوجه عام وتحتاج الى قرارات جماعية لا فردية ، مثل التخطيط والعضوية والتمويل . . . الخ .

(ب) اللجان المؤقتة : والتي تُنشأ للقيام بمسؤوليات محددة من حيث طبيعتها ومدتها ، ومن أجل مهام تعدّ عامة غير مثيرة للجدل والخلاف وغير متكررة مثل دراسة موقف أو وضع ما أو الترتيب لحدث أو مناسبة من المناسبات .

ثانياً : تشكيل اللجنة

أ - المهام

تتكوّن بعض اللجان وفقاً للنظام الأساسي للمنظمة ولوائحها الداخلية . وتنصّ تلك الوثائق على المهام المحددة للجان . وبعض اللجان الأخرى تعيّن من قبل مجلس إدارة المنظمة . ولا بد من إعطاء اللجان التفويض أو الصلاحية أو اللائحة التي توضح بالضبط ما تقوم به اللجنة . ويجب أن توضح هذه الوثيقة المحددة طريقة رفع تقارير اللجنة والجهة التي ترفع إليها تلك التقارير والعلاقات الأخرى في داخل المنظمة . ولا يجوز تعيين أي لجنة من دون فهم واضح لأغراضها .

ب - العضوية

ترتبط العضوية بطبيعة أغراض اللجنة . فاللجنة التي تهتم أساساً بالمهام غير الرسمية أو الاستشارية أو حل المشكلات يجب أن تضم أشخاصاً لديهم المعرفة والمهارات اللازمة . وقد لا تكون الكفاءة الوظيفية هي المطلب الرئيس في اختيار أعضاء لجنة تهدف الى تعزيز التنسيق أو التعاون . فلجنة التنسيق مثلاً يجب أن تضم موظفين من الوحدة التنظيمية المعنية . ويجب تعيين أعضاء اللجنة مع فهم واضح للأهداف التي يجب أن تنجزها اللجنة والمهارات التي يسهم بها كل عضو في اللجنة لضمان تحقيق هذه الأهداف .

إن مقدرة الأفراد على المشاركة الفعّالة في النشاطات الجماعية تقتضي العناية بوضع لائحة أو جدول خدمات اللجنة وواجباتها . ويختلف حجم اللجنة باختلاف مسؤولياتها . فاللجان الكبيرة قد تكون مطلوبة لمجالات مثل توظيف الأعضاء ، بينما تفضل اللجان الصغيرة لمقدرتها على التوصل الى إجماع وإنجاز مهامها بكفاءة أعلى وتكاليف أقل .

وكقاعدة متبعة ، فإن اللجنة الدائمة يجب ألا يقل عدد أعضائها عن خمسة ولا يزيد عن تسعة ، على الرغم من وجود استثناءات لها ما يسوغها . والحد الأدنى ، وهو خمسة ، يتيح وجود أغلبية من ثلاثة أعضاء على الأقل وهو يكفي في موقف لا يتطلب قراراً جماعياً . أما الحد الأقصى وهو تسعة فهو أعلى عدد فيه مرونة كافية .

ولأن معظم اللجان الدائمة تجتمع بانتظام ، بدون أي دافع للاستعجال أو الطوارىء ، فإن صعوبة جدولة الاجتماع لعدد يتجاوز التسعة تجعل من الأفضل عدم تجاوز ذلك الحد إلا في الحالات الاستثنائية جداً .

ويجب أن تكون عضوية اللجنة الدائمة واسعة في تمثيلها بالقدر الذي يسمح به حجمها ، وذلك وفقاً للأقدمية التنظيمية والصفات الشخصية والولاء لمختلف الفئات .

إن كثيراً من اللجان ذات الطبيعة المؤقتة (ad hoc) تتألف من ثلاثة أعضاء ، وبعضها من عضوين فقط . أما الخمسة فيعتبر الحد الأقصى العملي . ومن الضروري أن يكون هناك توافق بين أعضاء اللجنة المؤقتة وأن تتوافر في كل منهم المقدرة الملائمة لمهمة اللجنة . ولأنها لجنة مؤقتة ولها عمل محدد فليست هناك حاجة لأن يكون أعضاؤها من داخل المؤسسة ، ولا يهم كثيراً من يترأس اللجنة إذا توافرت فيه المواصفات كما في الفقرة التالية .

ج - الرئاسة

إن سرّ نجاح اللجان هو الرئيس الناجح ، فهو العضو الذي يضفي على اللجنة جوّها العام ويحدد خطاها واستراتيجياتها . وحتى إن كان في اللجنة أعضاء أكفاء ولها أهدافها الواضحة ، فإن مقدرة رئيسها على قيادة اللجنة وتوجيه عملها أمر ضروري لنجاحها . لكي يكون الرئيس فعالاً عليه أن يتقبّل المسؤولية برحابة صدر ويشجع الآخرين على الإسهام . ويجب أن يكون على دراية تامة بأهداف المنظمة ودور لجنته في إنجاز هذه الأهداف .

وفيما يتعلق باللجنة الدائمة على وجه الخصوص ، فعلى الرئيس أن يكون قادراً على الحصول على تعاون الأعضاء وتوزيع العمل عليهم من حين لآخر . ويجب ألا يكون شخصاً له آراء متطرفة في موضوعات اللجنة ، أو جديداً على المنظمة لا يفهم تقاليدها الداخلية وخلفياتها الثقافية . إن رئيس اللجنة الناجح يحافظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء اللجنة ومجلس الإدارة نفسه ، فضلاً عن وضوحه في اتصالاته بهم .

وظيفة من؟

هذه قصة عن أربعة أشخاص أسماؤهم : كل واحد ، وواحد ما ، وأي أحد ، ولا أحد .

كانت هناك وظيفة مهمة لا بد من إنجازها وطلب من (كل واحد) أن ينجزها .

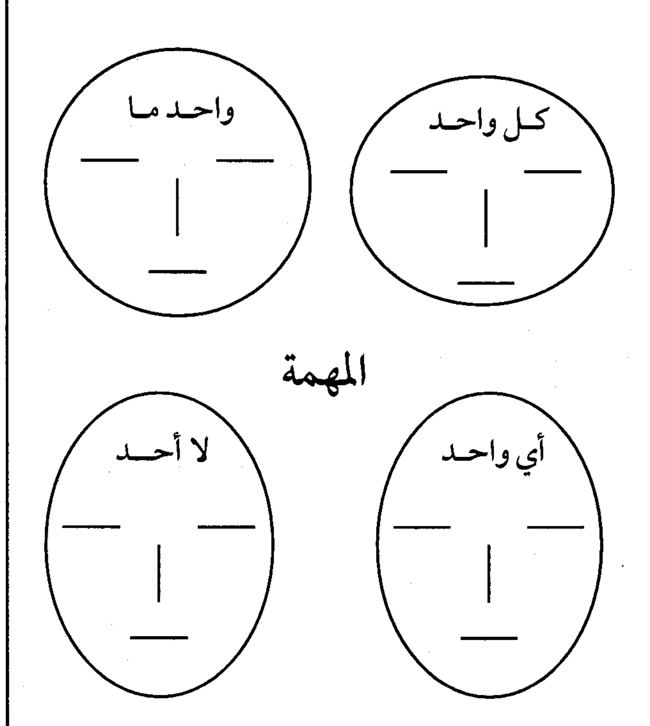
(كل واحد) كان متأكداً أن (واحداً ما) سيقوم بها .

(أي واحد) كان يستطيع أن ينجزها لكن (لا أحد) أنجزها .

(واحد ما) غضب لذلك لأنها كانت وظيفة (كل واحد) .

(كل واحد) ظن أن (أي واحد) يستطيع أن ينجزها ، لكن (لا أحد) أدرك أن (كل واحد) لن ينجزها .

وانتهى الأمر بأن (كل واحد) ألقى اللوم على (واحد ما) عندما لم ينجز (كل واحد) ما كان يستطيع (أي واحد) أن ينجزه .



من قام بالعمل ؟

أسئلة للنقاش

١ - متى لا يجوز تشكيل لجنة حتى إن كنت تحتاج الى قرار جماعي؟
٢ - فيمَ تختلف اللجنة ذات الطبيعة المؤقتة عن اللجنة الدائمة؟
٣ - كيف يمكن للجنة من خمسة أعضاء أن تكون أكثر فعالية من لجنة من ثلاثة أو سبعة أعضاء؟
٤ - في أي من اللجنتين يكون دور رئيس اللجنة أكثر أهمية : اللجنة ذات الطبيعة المؤقتة أو اللجنة الدائمة؟ ولماذا؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

حان وقت انتخابات مجلس تنفيذي جديد في منظمتك . ويتطلب النظام الأساسي تعيين لجنة ترشيح لكنك تريد أيضاً لجنة أخرى لتشجيع الأعضاء على المشاركة النشطة في عملية الانتخاب .

١ - اكتب وصفاً وظيفياً للجنتين ، ووضّح نوع العضوية وحجمها والمهام والرئاسة والمدة .

٢ - ارسم خطة للتفاعل بين اللجنتين .



تَرؤس لجنة

أولاً : واجبات رئيس اللجنة

أ - تخطيط العمل

ب - إدارة الاجتماعات

ج - الاحتفاظ بالسجلات والمعلومات

د - تأمين مشاركة الأعضاء

هـ- تقويم النتائج وابلاغ القرارات

ثانياً : حدود سلطة اللجنة

ثالثاً - قائمة مراجعة لأداء رئيس اللجنة

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- التعرّف على عناصر دور رئيس اللجنة .
- قيادة لجنتك عملياً وبإنتاجية عالية .
- مساعدة لجنتك على إنجاز أهدافها .

إن مهمة ترؤس لجنة إنما هي ممارسة للقيادة . ويكمن سر الرئاسة الناجحة للّجنة في قدرة الرئيس على قيادة الأعضاء وتحفيزهم وتوزيع المسؤوليات عليهم والتفاهم معهم . وليست مهمة اللجنة بوصفها وحدة تنظيمية مجرد عُقد الاجتماعات ، على الرغم من أن الاجتماعات هي الأكثر شيوعاً ووضوحاً في عمل اللجنة . وتزاول اللجنة العديد من وسائل التفاعل الرسمية وغير الرسمية ، مثل كتابة التقارير ، وتدوين الملاحظات ، وتقويم النشاطات الجارية ، ومراقبة الأداء ، وتنفيذ المهام الشكلية ، الخ . ولا بد في المقام الأول من تماسك اللجنة كمجموعة في أوقات الشدة والخلافات . ويتعين على رئيس اللجنة أن يقودها لأبعد من مجرد الاجتماعات الشكلية .

أولاً : واجبات رئيس اللجنة

يجب على رؤساء اللجان أن يزاولوا مهمتهم بجدية لأنهم اكتسبوا الثقة من المنظمة وقيادتها . ولا يجوز لرؤساء اللجان أن يقوموا بعمل اللجنة وحدهم لأن هذا بمثابة خذلان للنفس ، فالغرض من اللجنة الاستفادة من مختلف موارد أعضائها . إن الرئيس هو الذي يقود ويحسن الاستماع في الوقت نفسه .

ويمكن تصنيف واجبات رئيس اللجنة على الوجه التالي :

١ - تخطيط عمل اللجنة .

٢ - إدارة الاجتماعات .

٣ - الاحتفاظ بالسجلات والمعلومات (ما لم يعهد بهذه المهمة الى سكرتير للّجنة) .

٤ - الحصول على مشاركة أعضاء اللجنة .

٥ - تقويم نتائج أعمال اللجنة وإبلاغ قراراتها .

أ - تخطيط العمل

إن المسؤولية الأولى لرئيس اللجنة هي فهم مهمة اللجنة فهماً واضحاً يوظّفه في وضع استراتيجية عمل مؤقتة تشتمل :

١ - جدول أوّلي للاجتماعات .

٢ - مهام كل عضو من أعضاء اللجنة .

٣ - تقديم البحوث والمعلومات للموظفين .

٤ - التنسيق مع اللجان الأخرى .

٥ - استحصال الموافقة على الميزانية .

٦ - ترتيب الإجراءات الأخرى مع الجهات صاحبة السلطة .

٧ - الخط الزمني ومعالم على الطريق للإنجازات المتوقعة .

٨ - ترتيبات النقل والعلاقات العامة .

وتعدّ اللجنة بالفعل منظمة صغيرة داخل منظمة كبيرة وتستوجب على الرئيس أن يستخدم قيادته ومهاراته الإدارية بالكامل من أجل إنجاز اللجنة للهدف المنوط بها .

ب - إدارة الاجتماعات

الاجتماع الجيد للجنة هو نتيجة خطة عمل هادفة . ويقوم ذلك على أساس جدول أعمال سليم مع توفير الشروط اللازمة لاتخاذ القرارات . ويجب إرسال جدول الأعمال والمعلومات اللازمة الى الأعضاء قبل الاجتماع بوقتٍ كافٍ . ويفضّل أن يتم الاتفاق على جدول للاجتماعات للسنة بأكملها قبل الاجتماع

الأول أو أثناءه . وقد لا يكون بوسع جميع الأعضاء حضور الاجتماعات كافة ، لكن غياب عضو عن اجتماعين أو أكثر يجب معالجته بشكل جدي في نطاق سلطة رئيس اللجنة . (مناقشة رئاسة الاجتماع ترد في فصل آخر بهذا الدليل) .

ج - الاحتفاظ بالسجلات والمعلومات

يتطلب اتخاذ القرارات السليمة توافر سجلات للإجراءات الماضية ومحاضر الاجتماعات السابقة ، وتقارير اللجان ذات العلاقة ، والوصف الوظيفي للجنة ، وما شابه ذلك من وثائق للرجوع اليها . وقد تحتاج اللجنة أيضاً الى إقامة قواعد لتخزين المعلومات ونشرها على الأعضاء والجمهور الذي يشعر بأثر عمل اللجنة . وعموماً ، فعلى رئيس اللجنة أن يكلف أحد أعضاء اللجنة بحفظ السجلات ويعيّنه سكرتيراً للجنة . ويقع على كاهل رئيس اللجنة مسؤولية تشجيع الأعضاء على استخدام المعلومات المتاحة كافة بشكل إيجابي وفعّال من أجل تعزيز أهداف اللجنة .

د - تأمين مشاركة الأعضاء

يعمل أعضاء اللجنة كمجموعة عندما يجتمعون لتقرير الخطط والنشاطات . وعلى كل عضو أن يقوم بمسؤوليته بناءً على إجراءات محددة . ويتعين على رئيس اللجنة مساعدة الأعضاء على تأمين الموارد وإنجاز التزاماتهم . ويتطلب ذلك المقدرة على القيادة وتحفيز الأعضاء وتوزيع المسؤوليات والتفاهم معهم . كما يتطلب الأمر القدرة على معرفة العيوب في الأداء واتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم . وعلى الرئيس أن يكون القدوة بتأدية مهامه بسرعة وجدية .

هـ - تقويم النتائج وإبلاغ القرارات

لا بد للجان من تحقيق نتائج ، سواء أكانت تنظيم حدث أو مناسبة ما بطريقة ناجحة ، أو إيجاد حل لمشكلة ، أو وضع منهج للعمل . وعلى رئيس اللجنة أن يتأكد من تقويم النتائج ومراقبة نوعية العمل وردود الفعل والتجاوب . ولا بد من تخصيص الوقت والموارد من أجل التقويم كجزء من عملية التخطيط التي ناقشناها آنفاً . والحقيقة أن أداء الرئيس والأعضاء يجب أن يخضع للتقويم من أجل المساعدة على تحسين الأداء في المستقبل .

وفي أغلب الحالات يجب رفع نتيجة عمل اللجنة الى الجهة التي عينت اللجنة أو الى مجلس إدارة المنظمة . وعلى رئيس اللجنة أن يدير عملية إعداد التقرير وأن يتأكد أن التقرير يعكس بصدق وجهات نظر وإنجازات الأعضاء كافة . ويجب أن يخدم التقرير الغرض بأن يوضح جيداً ما إذا كانت أهداف اللجنة قد تحققت ، وأن يضع توصيات لمزيد من الإجراءات في حالة تحقق الأهداف . ويعدّ تقديم التقرير من المسؤوليات الأساسية لرئيس اللجنة .

ثانياً : حدود سلطة اللجنة

يجب على رئيس اللجنة أن يحصل على توضيح كامل عن التفويض المعطى له ونطاق وحدود سلطته في تسيير اللجنة . وعموماً لا يستطيع رئيس اللجنة أن يفعل ما يلي :

أ - تعيين أعضاء جدد بدون موافقة الجهة التي عيّنت اللجنة .

ب - إبعاد أي عضو من دون تشاور سابق مع الجهة المعيِّنة أو مجلس الإدارة .

ج - توريط المنظمة في التزامات كبيرة أو طويلة الأجل سواء أكانت مالية أو غيرها .

د - تغيير سياسات أو إجراءات المنظمة أو لوائحها الداخلية .

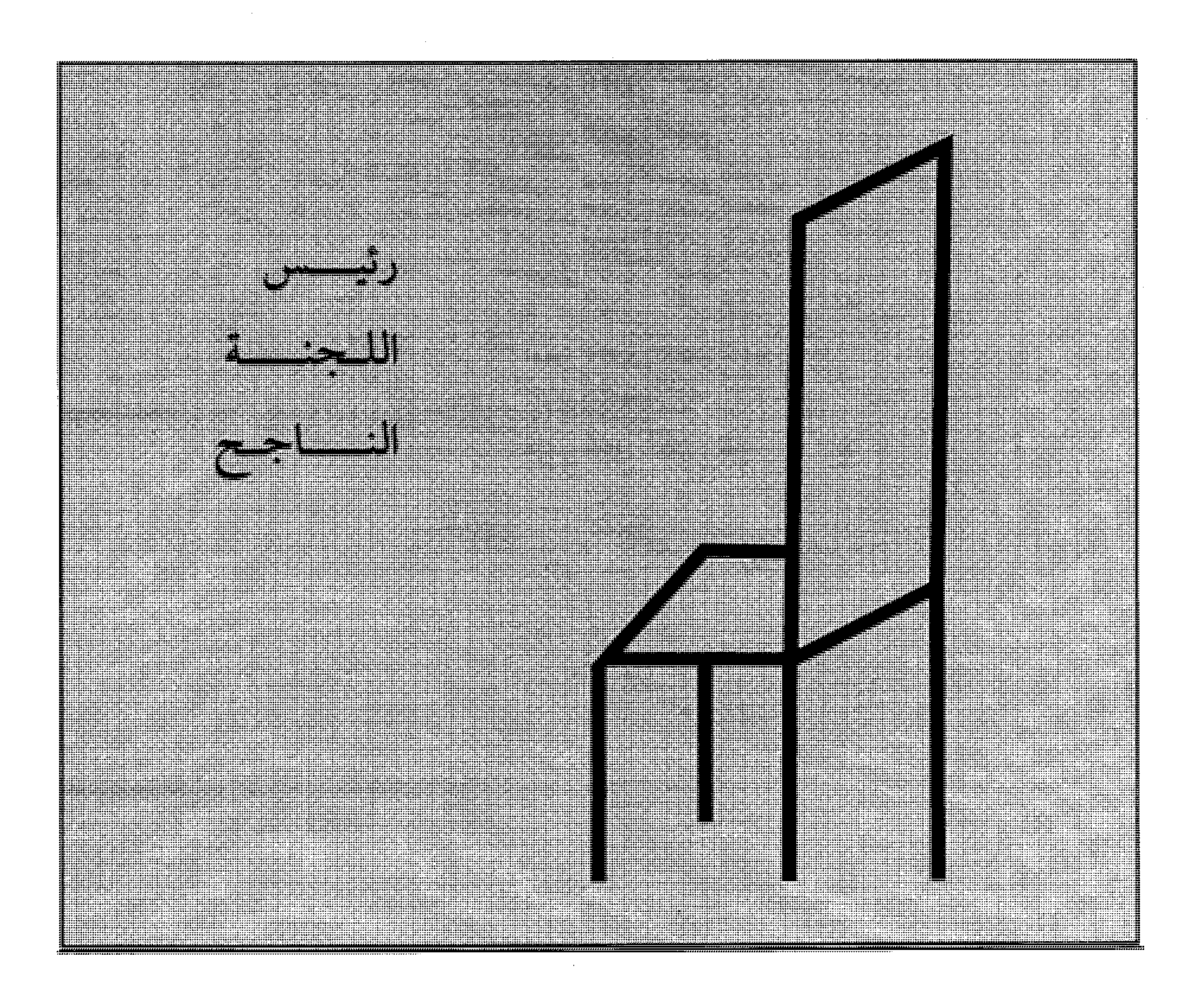
ثالثاً : قائمة مراجعة لأداء رئيس اللجنة

يستطيع رؤساء اللجان استخدام قائمة المراجعة التالية لتقويم أدائهم . اسأل نفسك :

هــل	نعم	لا
١ - تتفاهم بفعالية مع أعضاء اللجنة ؟	( )	( )
٢ - تستمع الى آرائهم بذهن متفتح؟	( )	( )
٣ - تستحوذ على اهتمامهم وتثير حماسهم؟	( )	( )
٤ - تراقب اللجنة دون الهيمنة عليها؟	( )	( )
٥ - تعرف الإجراءات المنظمة للاجتماعات وتطبقها؟	( )	( )
٦ - تأخذ زمام المبادرة في أمور اللجنة؟	( )	( )
٧ - تفهم العلاقات بين الأشخاص؟	( )	( )
٨ - تعرف نطاق موضوعات اللجنة؟	( )	( )
٩ - تفكر وتعمل فيما يختص بأهداف اللجنة؟	( )	( )
١٠ - تبتكر وتُهيىء الجو المناسب للعمل واتخاذ الإجراءات؟	( )	( )
١١ - تفهم بوضوح دور المساعدين؟	( )	( )

أعط نفسك نقطة واحدة لكل إجابة بنعم ، وصفراً لكل إجابة بلا .

العلامات من ١٠ - ١١ ممتاز ، ومن ٨ - ٩ جيد ، ومن ٧ - ٨ مقبول . العلامة ٦ وأقل غير مقبول كرئيس لجنة . اهتم بتحسين نفسك في المجالات التي بها عيوب وكرِّر اختبار قائمة المراجعة هذه بعد ثلاثة أشهر لمتابعة تقدمك .



- يتشاور قبل أن يتصرف .
- يتردَّد قبل الحكم على الأمور والأشخاص .
- يتصرف عندما يكون الوقت مناسباً .
- يبادر بالمناقشة دون أن يهيمن عليها .
- يتلقى الملاحظات والتعليقات بنفس راضية .
- معتدل في نقده .
- يتقبل الأفكار الجديدة دون تحزّب .
- يبلغ الأعضاء بما يفعله نيابة عنهم .

أسئلة للنقاش

١ - ما وجه الاختلاف بين رئاسة اللجنة ورئاسة الاجتماع؟

٢ - ما هي الاعتبارات الرئيسة التي يجب أن يأخذها رئيس اللجنة في الحسبان عند رفع تقرير بأعمال اللجنة؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

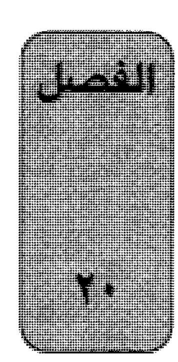
تم انتخابك رئيساً جديداً للجنة التخطيط لمنظمتكم . تتألف اللجنة من سبعة من كبار الأعضاء ، وتناقش الخطط الطويلة الأجل وتضع التوجيهات لخطط العمل السنوية ، وتقوّم الأداء ، وتبدي النصح بوجه عام حول مسائل السياسات الرئيسة . قررت اللجنة تغيير طريقة عملها كي تصبح أكثر ظهوراً ووضوحاً للأعضاء . وهي تريد أيضاً أن تدرس الأداء الراهن وأن تضع استراتيجية للنمو التنظيمي .

١ - اكتب رسالة قصيرة الى أعضاء اللجنة تحدد فيها خططك لتحقيق أهداف اللجنة .

٢ - اكتب رداً مختصراً يمكن أن يصلك من أحد كبار أعضاء اللجنة .

٣ - اكتب قائمة بأهم الوثائق والمراجع والسجلات التي ستحتاج إليها في هذه الحالة .

٤ - ضع جدولاً لمراقبة عمل اللجنة أثناء السنة .



تَنْظيم اجتماع

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- التعرف على مختلف عناصر الاجتماع الناجح .
- إعداد خطة لاجتماع له هدف معين .
- تنظيم اجتماع ناجح .
- تحقيق نجاح فوق المتوسط على الأقل في ترتيبات الاجتماع .

أولاً : الغرض من الاجتماع

أصبح للاجتماعات دور متزايد الأهمية في الأداء التنظيمي . وتعطي الاجتماعات الأعضاء شعوراً بالانتماء والأهمية ، وتتيح لهم فرصة المشاركة كما تقدم لهم وسيلة لتوزيع المعلومات . وفي مقابل هذه المزايا هناك مساوىء للاجتماعات . فقلة فقط من المشاركين هم الذين يشاركون بإسهام حقيقي ، على حين أن الأغلبية يحضرون بدون أي إعداد ، وغالباً ما تميل المناقشات إلى الابتعاد عن الموضوع . وتستغرق الاجتماعات وقتاً كبيراً ، وتتحيز للمتحدث المقنع والخطيب البارع الذي ربما لا يقدّم بالضرورة أفضل الأفكار أو أحسن الحلول .

والحقيقة أن الناس يحضرون الاجتماعات بوجه عام لإرضاء اهتمامهم الذاتي . وقد يؤمنون بالهدف ويسعون لخدمة المصلحة العامة ، أو ربما يرون في المنظمة ما يخدم بعض أغراضهم الخاصة .

ومثال على الأغراض الخاصة ما قد يسعى إليه بعض الناس من الاستمتاع بالصحبة والإحساس بالانتماء . إن فهم الأسباب وراء حضور الأشخاص لاجتماعاتنا يساعدنا على التخطيط لاجتماعات أفضل وتكليف المشاركين ذوي الإمكانات الفعالة بالمهام المناسبة . وقد ينسحب بعض المشاركين إذا لم تكن المهام التي كلّفوا بها تلبي احتياجاتهم أو كانت تفوق قدراتهم .

ان الاجتماعات تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة . وهناك أربعة أهداف رئيسة لعقد الاجتماعات :

١ – اتخاذ القرارات .

٢ – توزيع المعلومات .

٣ – إنشاء علاقات بين الأشخاص .

٤ – توفير الحوافز .

وهناك علاقة متبادلة بين حجم الاجتماع وأهدافه . فمثلاً ، كلّما كبر الاجتماع كان من الصعب اتخاذ قرارات . فحضور عدد كبير من الأشخاص لا يؤدي بالضرورة إلى تفكير مبتكر ، وإنما يساعد على إيجاد إحساس بروح الجماعة ويحفز المشاركين .

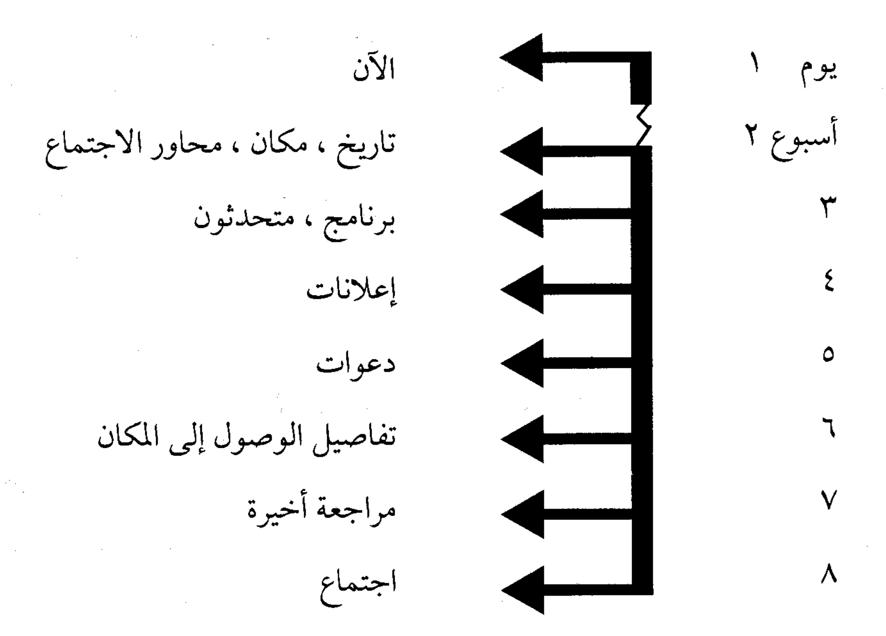
ثانياً : دورك كمخطّط

يتطلب تخطيط الاجتماعات الناجحة اتباع بعض ضوابط واستراتيجيات التخطيط الأساسية العامة . إن التخطيط الجيد هو الفاصل بين النجاح والإخفاق .

أ - القيادة والإدارة

يحتاج تنظيم الاجتماع الناجح إلى مهارات قيادية وإدارية . والخطوة الأولى عادة هي تعيين لجنة التخطيط المناسبة . وعلينا أن نمارس قيادة فعّالة بأن نجعل أعضاء اللجنة والمعاونين يعملون كفريق ويقوم كل منهم بدوره ، لكن عندما لا يكون لدى اللجنة الموارد أو القدرات في مجالات معينة فعلينا أن نعرف كيف نعتمد على موارد خارجية تعيننا في تلك المجالات .

إن أبسط وسيلة للبدء في التخطيط لحدث أو مناسبة ما هي استخدام أسلوب الخط الزمني . وهو عبارة عن رسم خط زمني بين الآن وتاريخ موعد الحدث ، يُبيِّن بعد ذلك جميع ما يجب إنجازه ، ومتى ، على فترات مناسبة على هذا الخط الزمني .



وكمخططين للبرنامج يجب أن تكون لدينا المقدرة على تقديم خطط وميزانيات للجهات المسؤولة للموافقة عليها . وعلى هذه الجهات المختصة أن تتخذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب . وعندما تعقد الاجتماعات خارج المدينة لا بد لنا من وضع اجراءات للتفتيش على الموقع وحجز أماكن الإقامة بمساعدة معارفنا المحليين . وعلينا الاستعداد للمفاجآت ولمشكلات آخر دقيقة وتجنبها ما أمكن .

ب - الرقابة المالية

يجب أن نحاول دائماً الاستفادة بأكثر ما يمكن من كل قرش نصرفه على الاجتماع ، لأن الموارد المالية أمانة من الله لدى الأعضاء . أمّا أوجه الصرف الرئيسة فهي عادة تذاكر السفر والإقامة وأجرة مكان الاجتماع والطعام والطباعة والبريد والهواتف والفاكسات . وعلينا في كل حالة أن نساوم بأفضل طريقة

للحصول على أقل الأسعار التي تتفق مع النوعية التي نريدها . ويجب أن نتعرف على النفقات الخفية في الأصناف كافة ، لا سيما عندما نتفاوض بشأن أسعار وجبات الطعام . ويجب أن نفهم ما يمكن التفاوض بشأنه في العقود وعقوبة أي إخلال بالاتفاق . كما أن الاحتفاظ بالفواتير وغيرها من الأوراق في نهاية الاجتماع أمر ضروري لتجنب الخلافات حول المدفوعات مع الفنادق ومتعهدي الأغذية .

ونستطيع عن طريق التخطيط المسبق أن نقلّل من نفقات طباعة الكتيبات الإعلامية والنشرات ومواد البرنامج . ويجب أن نتبنى نظاماً للبريد جيد التكلفة لتوصيل ونشر المعلومات التي يحتاج إليها المشاركون باستخدام قوائم الكومبيوتر البريدية المناسبة مع محاولة إرسال أكثر من مادة في المظروف نفسه لتقليل التكلفة . ولا بد من تفهم نظام البريد بما يتيح لنا الاستفادة من البريد الأقل تكلفة والاقتصاد في حجم المادة المطبوعة مع الاحتفاظ بجاذبيتها .

سيكون هناك دائماً مشاركون يلغون تسجيلهم للحضور في آخر لحظة . ويمكن عن طريق الإجراءات النظامية إرجاع النقود لمن سددها إن توفر الوقت ، وبذلك نبني السمعة الطيبة التي ستكون عوناً لنا في المناسبة التالية .

أخيراً ، علينا ألا نهمل متطلبات الأنظمة المتبعة للتأمين على الاجتماع ، وعادة ما تكون مفروضة من قبل إدارة الموقع .

ثالثاً : أساسيات الاجتماع الناجح

أ - الغرض

يتركّز الاهتمام مباشرة على الغرض من الاجتماع ، وتجب الموافقة على جدول أعمال مكتوب قبل موعد الاجتماع . ولا بدّ من إتاحة مدة زمنية كافية في نهاية الاجتماع للمناقشات الحرة . ويمكن تأجيل الأسئلة أو الملاحظات التي لا تتعلق بصلب الموضوع لمناقشتها في تلك المدة .

ب - جو الاجتماع

يعدّ تنظيم غرفة الاجتماع مهماً جداً لنجاحه . وحجم الغرفة يجب أن يستوعب بشكل مريح عدد الأشخاص المتوقع حضورهم . ومن الخطأ أن تكون الغرفة متناهية في الكبر أو الصغر . إلا أن من المستحسن في الاجتماعات التشجيعية استخدام غرفة أصغر قليلاً لأن التقارب البدني يساعد على إيجاد شعور بتضامن أكبر بين المشاركين . ويجب أن تكون درجة الحرارة مناسبة والغرفة جيدة الإضاءة لا سيما إذا كان من المتوقع اتخاذ قرارات . كما أن ترتيبات الجلوس مهمة . فالمتحدث عندما يقف أمام صفوف من الناس يميل دون قصد إلى خلق حاجز نفسي بينه وبين جمهور المستمعين . ويحسن تجنب هذا بقدر الإمكان لأنه يعوق المشاركة . ويجب أن تكون الغرفة خالية من أية أمور تشتت الانتباه مثل الضوضاء الزائدة أو الديكورات غير المناسبة .

إذا لم نكن نعرف العدد المتوقع حضوره ، فإن معرفتنا وخبرتنا يجب أن تساعدانا على اختيار الحجم الأنسب . اختر من بين ترتيبات الجلوس التقليدية أفضلها : طريقة المسرح أو طريقة الفصول الدراسية أو طريقة المؤتمر ، أو طريقة الحفلات . وقبل الاجتماع راجع المعدات الصوتية بالغرفة ، والإضاءة ، وأجهزة التحكم في درجة الحرارة ، حتى يتوفر للحضور الراحة . خطّط لإيجاد مساحات أكبر في غرفة الاجتماع المزدحمة بالحضور . احصل من مدير التسهيلات للموقع على التزامات مكتوبة تجنباً لتغيير رأيه أو سوء الفهم .

ج - الوقت

من المهم جداً البدء في الوقت المحدد والدخول فوراً في موضوع الاجتماع ، وإنهاؤه في الوقت المحدد . وهذا من شأنه أن يضفي على الاجتماع مظهراً منظماً ، ويترك انطباعاً جيداً لدى المشاركين ، كما يساعد على إنجاز العمل بطريقة منظمة وفعالة . ومن المضر أن يستمر الاجتماع مدة أطول بالسماح للمناقشة بالدخول في الموضوعات الهامشية . ويمكن أن تتم الأحاديث الودية عقب الاجتماع .

د- الرئيس

يجب أن تحترم سلطة الرئيس إذا أريد له أن يدير الاجتماع بنجاح وفعالية . وعند تقديم الرئيس يجب إبراز خبراته ومؤهلاته لرئاسة الاجتماع . وهذا يعزّز من قبول سلطته . ويجب أن يكون مظهر الرئيس وطريقة كلامه على صورة تبرزه بشكل طيب . وعليه أن يكون محايداً عند مناقشة النقاط المثيرة للجدل ويوجه تفكير المجموعة إلى البند المطروح من جدول الأعمال . ولا يجوز له أن يسأل : «ما رأيكم فيما يجب علينا أن نفعل؟» بدلاً من ذلك عليه أن يلخص الفرص والبدائل بطريقة موضوعية .

هـ - المشاركة

إن المشاركة على درجة كبيرة جداً من الأهمية . ولو أن شخصاً واحداً فقط استحوذ على الحديث كله فإن الآخرين سيفقدون اهتمامهم ويصبح الاجتماع مملاً . ونستطيع أن نخطط للمشاركة في وقت مبكر بأن نطلب من أكثر من شخص تقديم بند من بنود جدول الأعمال . وهذه المشاركة تساعد على تكوين واستمرارية مجموعة نشطة شغوفة .

عندما نجعل المشاركين يشعرون أنهم جزء من محور اهتمام الاجتماع ، فإننا بذلك نعزز حافز الإسهام لديهم وقبول مهام العمل .

لتشجيع المشاركين الخجولين على التحدث بحرية بإمكاننا استخدام أي عدد من «مذيبات الجليد» التي ستجعل الاجتماع ينطلق ببداية ودية . وتوفير بطاقة اسم واضحة وجذابة تشجع المشاركين على تثبيتها على صدورهم يساعد على التعارف والتقارب الودي .

و - المهام

من الخسارة أن ينتهي اجتماع ناجح بدون تكليف المشاركين بمهام . ويمكن أن تكون المهام عامة مثل «فكّروا في هذا أثناء رحلة عودتكم إلى مقارّكم» ، أو أن تكون محددة مثل «أنتم الثلاثة ستبحثون في هذا الموضوع وتضعون مسودة وثيقة بحلول نهاية الأسبوع» . إن الاجتماع الذي لا يبدو أن شيئاً قد أنجز فيه ، أو الذي لا يجعل المشاركين قريبين من حل المشكلة يمكن أن يضعف الروح المعنوية على المدى الطويل . ويجب علينا عند التكليف بالمهام أن نأخذ في الحسبان مختلف مصالح الحاضرين وقدراتهم . وهذا من شأنه أن يقوي الإحساس بالمشاركة ويحدد مواطن الضعف لتجنبها في المستقبل .

ز - القرارات

يجب أن تكون كافة الجلسات المخصصة لاتخاذ القرارات جيدة التنظيم . ويجب أن نفكر في مختلف الخيارات والبدائل سلفاً ثم نعرضها في الاجتماع . ويجب أن نركّز مناقشتنا على الخيارات والبدائل المحددة وتجنب طرح أسئلة عامة بدون تحضير مسبق مثل : «ما رأيكم؟» . وهناك وسائل أكثر فعالية لمعرفة أفكار المشاركين بشأن موضوع ما بدون إتاحة الفرصة لهم للخروج عن الموضوع في مناقشات لا تعنينا . فمثلاً ، يمكن أن نطلب منهم نقد جزء معين من بديل ما ، أو أن يذكروا باختصار أسباب تفضيل بديل على آخر . إن الإعداد المسبق أمر هام إذا أريد للاجتماع أن يحقق إنجازاً واضحاً .

ح - الوحدة

إن وحدة الاجتماع تساعد على دفعه تجاه هدفه . ويجب على الرئيس الناجح أن يسعى جاهداً للحفاظ على الوحدة في جميع الأوقات عن طريق تطبيق القواعد الإجرائية وكذلك بتحفيز الحاضرين . ولا يجوز أن نترك الاجتماع ينتهي والمشاركون في حالة انقسام أو ضيق أو غضب . وغالباً ما نستطيع تقويم المشاعر الداخلية للمشاركين بالملاحظة الجيدة لتعبيراتهم الخارجية ، وأحياناً يمكن لحكاية تقال في الوقت المناسب أو طرفة أو حديث نبوي أو آية كريمة أن تخفف التوتر وتساعد على إعادة توحيد الفئات المنقسمة . وفي أغلب الأحيان يكون من المفيد تذكير المجموعة بالأهداف الإسلامية للمنظمة . وإذا ما ظهرت تكتلات فئوية فمن المفيد تعيين متحدث واحد عن كل فئة والإقرار بهذا الشخص فقط . ويجب العمل على بقاء الجميع بالغرفة حتى نهاية الاجتماع لأن كثرة الدخول والخروج تشتت الانتباه .

ويجب على الجميع سواء منهم الرئيس أو العضو المشارك ألاّ يفقدوا أبداً أعصابهم ، وأن يتخذوا دائماً مواقف ايجابية . فالموقف السلبي يضيق به الجميع . وإذا كان الاجتماع طويلاً ، فمن المهم توفير الوقت اللازم لفترات راحة ضرورية . كما يجب أن نبث في المشاركين الإحساس بوحدة الهدف .

وبعد أن يتاح لهم الوقت للتفكير في الاجتماع وما يتمخض عنه نستطيع أن نستطلع آراءهم عن طريق البريد أو الهاتف ، وبذلك ننمي روح الفريق بينهم .

ط - المفاجآت

ستكون هناك مفاجآت دائماً مهما بلغت خطتنا من الإتقان . فمثلاً ، قد تتعطل المعدات السمعية والبصرية ، أو ربما لا تصل أبداً ، وقد يلغي المتحدث الرئيسي حضوره في آخر لحظة ، كما أن الأخطاء في الحجز قد تتسبّب في عجز في غرف الاجتماع ، وقد يجعل الجو العاصف إقامة نشاطات في الهواء الطلق أمراً صعباً ، وقد لا تتوفر أماكن لوقوف السيارات في الموقع نتيجة لطارىء ما . وعلينا دائماً أن نتوقع الكثير ونضع خططاً بديلة . من المتعذر تلافي المفاجآت لكن المطلوب هو التفكير المسبق فيها حتى نكون مستعدين ذهنياً لمعالجتها في الحال .

رابعاً : وضع جدول الاعمال

علينا أن نخطط لاجتماعاتنا بحيث نستفيد لأقصى حد من جهود المشاركين . وهذا يتطلب جدول أعمال معداً بعناية تتجنب الغموض والقصور والجمود . ويعدّ الاتفاق مسبقاً على الوقت المناسب لمناقشة كل بند أمراً حيوياً من أجل نجاح الاجتماع . وليس من العدالة بالنظر إلى الأمانة الملقاة على عاتقنا أن نناقش موضوعاً ثانوياً لمدة طويلة ونهمل موضوعاً أساسياً بحجة أن الوقت انتهى .

يجب أن يشتمل جدول الأعمال على البنود التي تحتاج لمشاورات جماعية . ضع أكثر البنود إثارة للجدل في الجزء الأخير من جدول الأعمال مع إتاحة الوقت الكافي لها . إن مناقشة تلك النقاط سوف يساعد على بث النشاط في الاجتماع عندما يبدأ المشاركون في فقدان طاقتهم . رتّب بنود جدول الأعمال بشكل متسلسل وطريقة منطقية ، واجعل عدد البنود محدوداً ، وخصّص المزيد من الوقت للبنود المعقدة والمثيرة للجدل . ومن الطرق السهلة لوضع جدول زمني تحديد الأوقات المخصصة للصلاة والوجبات الغذائية ثم تخصيص ٩٠ دقيقة لكل جلسة بين تلك الأوقات . ويجب تعيين مسؤول عن الوقت لمساعدتك في ملاحظة الزمن المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال . أعط الوقت الكافي لمناقشة الموضوعات بعمق ، وأدخر بعض الوقت في نهاية الاجتماع لتبادل الأفكار مما يساعد على الاستعداد للمشكلات المتوقعة .

يجب إخطار المشاركين بجدول أعمال مفصل وبمحضر الاجتماع الأخير . أطلب منهم أن يقرأوا ويستوعبوا هذه المواد مسبقاً . واسألهم إن كان لديهم أية أسئلة حول محضر الاجتماع الأخير . احصل على موافقتهم على ذلك المحضر قبل البدء في الاجتماع الجديد .

نموذج لجدول أعمال

أ - أعمال نمطية
  ١ - الموافقة على جدول الأعمال
  ٢ - محضر الاجتماع السابق
  ٣ - مراجعة قرارات الاجتماع السابق
  ٤ - تقارير الأعضاء
ب - الأعمال الجديدة
  ١ - بيان المهمة
  ٢ - معايير الأداء
  ٣ - خطة العمل والميزانية
جـ - بنود أخرى مضافة
د - الاجتماع القادم ، الموعد والمكان وجدول الأعمال

خامساً : نصائح عامة

١ - عند حجز أماكن إقامة لاجتماع في مدينة أخرى راجع أولاً دليل فنادق المدينة والمتوفر عادة في المكتبة المحلية .

٢ - ثمة طريقة جيدة للحكم على كفاءة الفندق ، وهي التأكد من مدى نظافة غرف الاستقبال ، والمدة التي يستغرقها موظفو الفندق في تسجيل النزلاء عند الاستقبال ، ونوعية الطعام بالمطعم .

٣ - أهم شيء عند اختيار غرفة للاجتماعات هو الحجم الكافي .

٤ - إن أفضل ترتيب لجلوس المشاهدين والمشاركين هو أسلوب المؤتمرات وليس المحاضرات .

٥ - يجب إعداد المواد المطبوعة كافة في وقت مبكر بحيث يتاح وقت كاف لإعادة الطبع إذا اكتشفت أية أخطاء .

٦ - في الاجتماعات ذات الجلسات المتوازية وحّد فترات تناول المرطبات لتشجع على التعارف واللقاءات بين المشاركين .

سادساً : قائمة مراجعة

يجب مراجعة واختبار الأشياء التالية قبل الاجتماع (تبين أيضاً قائمة المراجعة للجوانب الخاصة بالموقع) .

الصنف	المسؤول	الموعد النهائي	ملاحظات
أساسيات غرفة الاجتماع			
المقاعد	______	______	______
الطاولات	______	______	______
سلال المهملات	______	______	______
أقلام	______	______	______
دفاتر ملاحظات	______	______	______
بطاقات الأسماء	______	______	______
المرطبات	______	______	______
اللوحات	______	______	______
أصناف خاصة بالعرض			
المنصة والمسرح	______	______	______
الستائر والشاشات	______	______	______
الإضاءة/ آلات عرض الصور	______	______	______
لمبات إضافية	______	______	______
أسلاك التوصيلات	______	______	______
حاملات ومؤشرات	______	______	______
كوب ماء	______	______	______
الرسوم التخطيطية للموقع			
موقع المعدات	______	______	______
طفايات الحريق	______	______	______
مخارج الطوارىء	______	______	______
آلات البيع الميكانيكية	______	______	______
موقع اللوحات	______	______	______
الحمامات والمغاسل	______	______	______
ترتيبات المشاركين			
أجهزة الاستماع	______	______	______
درجة حرارة الغرفة	______	______	______
المساحة الكافية	______	______	______

	المسؤول	الموعد النهائي	ملاحظات
مشاجب للمعاطف	________	________	________
مطبوعات لتوزيعها على الحضور	________	________	________
مقاعد للصحافة/ الضيوف	________	________	________
مكان للصلاة	________	________	________
مكان حضانة الأطفال	________	________	________
المتحدثون			
الدعوة	________	________	________
الموعد/ المكان بالضبط	________	________	________
الغرض والموضوع	________	________	________
نوع جمهور الحضور	________	________	________
البرنامج بالتفصيل	________	________	________
رؤساء الجلسات لكل متحدث	________	________	________
الأجهزة السمعية البصرية	________	________	________
وسائل النقل	________	________	________
الطعام والإقامة	________	________	________
مصروفات المشاركين	________	________	________
طلبات المطبوعات	________	________	________

عندما ترى اجتماعاً ناجحاً افترض تلقائياً أن قدراً كبيراً من الإعداد والمجهود قد بذل مسبقاً . إنّ الاجتماعات الناجحة لا تحدث مصادفة أبداً !

للمنظمين : ست طرائق لإحباط إجتماع :

١ - لا تجعل أحداً يعرف مقدماً الموضوعات التي ستجري مناقشتها (قد يحضرون ومعهم معلومات وقد استعدوا لمناقشة الموضوع بذكاء) .

٢ - أرسل الإخطار بالاجتماع قبل الموعد بعدة أشهر على الأقل (سوف يؤجل المشاركون استعداداتهم اعتماداً على أن لديهم فسحة طويلة من الوقت . بل ربما ينسون الاجتماع) أو أرسل الإخطار قبل الاجتماع بساعات قليلة عن طريق عضو لا يعرف شيئاً عن الاجتماع .

٣ - أعلن أن الاجتماع سيبدأ حوالى الساعة كذا تقريباً (وهذا يجعل من المؤكد حدوث انقطاع وتوقف عندما يستفيد المتأخرون عن الحضور من عدم تحديد الموعد ، ثم يعرقلون الاجتماع بوصولهم وبطلب إفادتهم بما تم قبل لحظة وصولهم) .

٤ - لا تتأكد من أن الموضوعات المطروحة للمناقشة قد درست سلفاً ولا تكن مستعداً بالأسئلة التي تعمل على تنشيط المناقشة .

٥ - شجّع الجميع على الظن بأنه سيطلب منهم تقديم المقترحات حتى ولو كان الغرض من الاجتماع مجرد توصيل معلومات (سيشعر المشاركون أنهم خدعوا عند تجاهل ملاحظاتهم ، وتأكد أنهم سيبدون استياءهم في الاجتماعات المقبلة) .

٦ - ادع من استطعت حتى ولو كان غرض الاجتماع اتخاذ قرارات بشأن السياسات التي تتطلب قاعدة معلومات حول المؤسسة (وهذا يجعل من المؤكد منذ البداية أن الاجتماع سيخفق إذ سيمارس المشاركون الذين ليس لديهم علم نفوذهم وحقوقهم التصويتية إلى جانب المشاركين والموظفين العالمين ببواطن الأمور) .

البديل : إذا كان الغرض هو التثقيف العام لتوسيع قاعدة معلومات المشاركين فلا تدعُ سوى الأعضاء في لجنة واحدة ، أو الذين في لجان مماثلة ، أو الذين من الوحدة السكنية نفسها ، أو الذين يتناولون غداءهم معاً .

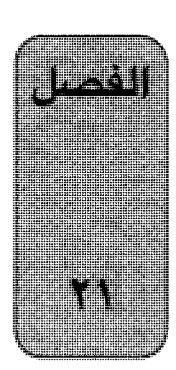
أسئلة للنقاش

١ - ما أسلوب تخطيط الخط الزمني؟ كيف يعمل؟
٢ - ما أكثر البنود تكلفة في تنظيم الاجتماعات؟
٣ - ما الدور الذي يلعبه الطقس في نجاح الاجتماع؟ هات أمثلة .
٤ - أيهما أكثر أهمية لنجاح الاجتماع ، رئيس كفؤ أم مجموعة نشطة من المشاركين؟ لماذا؟
٥ - ما الغرض من جدول الاجتماع؟ هل هو دائماً مطلوب؟
٦ - ما ترتيبات الجلوس المناسبة لاجتماع مجلس إدارة ، واجتماع جمعية عمومية ، واجتماع أحاديث تشجيعية؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

اتخذت منظمتك موقفاً مدروساً تجاه وضع جديد في العالم الإسلامي . وبوصفك مسؤولاً عن العلاقات العامة فقد طلب منك أن تسعى للحصول على تأييد جماهيري لهذا الموقف . وقد قررت أن ترتب لاجتماع يحضره قادة ٣٠٠ مركز اجتماعي من أنحاء البلاد كافة ، وتريد أن يعقد الاجتماع بعد أسبوعين في أحد المواقع المركزية المتوسطة . المطلوب منك الوصول إلى موافقة المجتمعين على موقف منظمتك .

١ - اكتب نموذج خطاب أو إعلان عن هذا الاجتماع وضمّنه جدول الأعمال .
٢ - ارسم خطة بخط زمني للاجتماع .
٣ - ارسم مخططاً يوضح ترتيباً جيداً للجلوس .
٤ - استعرض قائمة المراجعة وعلّق على أهم ستة بنود فيها .



ترؤس اجتماع

أولاً : دور الرئيس
ثانياً : فترة الأسئلة والأجوبة
أ - لماذا؟
ب - تخطيط الفترة
ثالثاً : تدوين محضر الاجتماع
رابعاً : مقومات الابتكار
أ - النجاح في التفاعل
ب - التفكير الابداعي
ج - خنق الابتكار
خامساً : نموذج تقويم الأغراض العامة للاجتماع

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد دور الرئيس .
- ترؤس اجتماع بشكل ناجح .
- إدارة الأسئلة والأجوبة بنجاح .
- الاحتفاظ بمحاضر دقيقة .

أولاً : دور الرئيس

طلب منك أن ترأس اجتماعاً ، وفعلت كل ما يتطلبه عقد الاجتماع ، وأرسلت جدول الأعمال والوثائق المتعلقة بذلك ، وقد أوشك الاجتماع أن يبدأ . ما أفضل طريقة لإدارة الجلسة؟ هذه بعض النصائح لأفضل طريقة لتحقيق النجاح كرئيس للاجتماع :

١ - تأكد أولاً أن الغرفة هادئة ليس فيها ما يشتّت الانتباه ، جيدة التهوية والإضاءة . بعد ذلك اهتم بترتيبات الجلوس بحيث يكون كل واحد قادراً على أن يرى الآخرين قدر الإمكان . وهذه أيضاً بعض الاعتبارات الأخرى التي يمكن أن تساعد على ترتيبات الجلوس لاجتماعات اللجان الصغيرة :

- الجلوس وجهاً لوجه يؤدي إلى المواجهة . والشخص الجالس في الجهة المقابلة للرئيس هو الذي يحتمل أن يعارضه . دع الشخص الذي يجلس في هذا الموضع هو الذي يحتمل أن يساعد لا أن يعوق دورك كرئيس ، لكن لا يجوز استخدام عملية الجلوس هذه للتلاعب بالاجتماع وإنما لتوفير مناخ مثمر .
- الجلوس جنباً إلى جنب يقلل فرص الخلاف ويجعله أكثر صعوبة . وإجلاس عضو صديق إلى جانب عضو معارض يمكن أن يقلل من المعارضة التي لا ضرورة لها .
- المقعد الذي على يمين الرئيس هو المنطقة العمياء لأن الشخص الجالس هناك يختفي عن الاتصال البصري برئيس اللجنة ومن ثم فإن وضع عضو معارض في هذا المكان قد يقلل من فرص المواجهة .

٢ - ابدأ الاجتماع بآيات من القرآن الكريم واختتمه بالدعاء . إن اختيار الآيات القرآنية التي تتصل بموضوعات جدول الأعمال سوف يساعد على خلق المناخ النفسي المناسب ويعزز الإحساس بالمهمة والواجب والمسؤولية تجاه الله .

٣ - عالج النزاعات والصراعات بمهارة ، وخاطب في الخصوم شعورهم بثقل المسؤولية والرسالة ، وعندما يتحول الصدام بين الأفكار إلى مجابهة بين الشخصيات توجّه إلى أحد الأعضاء المحايدين للتخفيف من حدة المواجهة . الجأ إلى مختارات مناسبة من القرآن والسيرة لتذكير المشاركين بمبادىء السلوك المتحضر .

٤ - احترس من الثرثار واحكم سيطرتك عليه بأن تقترح عليه مثلاً أن يكتب أفكاره من أجل دراستها ، أو عن طريق التقاط جملة يكون قد استخدمها لتوه ، ثم قم بتكرارها واطلب من شخص غيره أن يستأنف المناقشة .

٥ - شجّع أساليب وطرق حلّ المشكلات مثل التنشيط الذهني . ولكي تجعل الأفكار تتدفق في الاتجاه الصحيح فعليك أن تذكر المجموعة «بالمشكلة» التي تواجههم كلما حادوا عنها .

٦ - أطلب رأي كبار المشاركين في آخر الاجتماع لأنه لو طرحت أفكارهم في وقت مبكر فقد يعرقل ذلك من مشاركة الأعضاء الجدد في الاجتماع .

٧ - اختر أقوى المؤيدين للتوصل إلى حل عندما توزع المهام المتعلقة بهذا الحل لأنهم سيعملون بجد ليؤكدوا أن القرار الذي اتخذ كان سليماً .

٨ – حدّد إطاراً زمنياً لكل بند في جدول الأعمال يتناسب مع أهميته وحاول التمسك به بحزم ، وفي الوقت نفسه أعط فرصة كافية للتفاعل بين أفراد المجموعة . وعندما تكون هناك دعوة لمزيد من المناقشة بما لا يسمح به الوقت فحاول إيجاد تعديل مناسب في جدول الأعمال . بيّن البنود التي قد تتأثر نتيجة إعادة الجدولة وساعد على تحليل تكاليف التعديل ومزاياه .

٩ – استفد من الإجراءات المتعارف عليها في الاجتماعات عند الحاجة للمحافظة على النظام في الاجتماع . وقم بصفة دورية بتلخيص ما تقرر حتى تلك اللحظة .

١٠ – احصل على التزام شفوي من كل شخص كلّفته بمهمة . لأن الالتزام أمام المجموعة سيؤدي ، بدرجة كبيرة ، إلى متابعة العمل ، بعكس الالتزام الذي يؤخذ على انفراد .

١١ – من المفيد أحياناً طرح الموضوعات الجدلية قبيل الاستراحة من أجل الصلاة أو تناول الوجبات أو المرطبات ، مما يتيح تبادلاً مكثّفاً لوجهات النظر الخاصة خارج الاجتماع لتفهّم مختلف وجهات النظر في ظروف مريحة ، وهذا يؤدي إلى الإسراع في اتخاذ القرار عند استئناف الاجتماع .

١٢ – اختر الأسلوب المناسب للحديث مع استخدام الكلمات الإيجابية وتجنب السلبية ، فإن هذا من شأنه أن يساعد المشاركين على الإحساس «بملكية» القرارات التي تم التوصل إليها بطريقة ديمقراطية حرة .

نقطة عمل

الإخفاق في التخطيط يعني التخطيط للإخفاق!

تصوّر مندوب مبيعات يحاول أن يثبت أن زبونه على خطأ! حتى لو نجح فإن الزبون سيكرهه ولن يشتري . النتيجة في كلتا الحالتين الخسارة ، وقد تبنّت مؤسسات الأعمال الأمريكية شعار : الزبون على حق دائماً . ولسنا ملزمين بقبول هذا المفهوم إلا في إطار قيمنا وأخلاقنا . لكن علينا أن نركز على كل نشاط ونحدد بوضوح هدفنا من المشاركة في ذلك النشاط . مثلاً ، إذا كنا سنقابل زعيم حزب المعارضة فيجب أن نوضح الهدف المحدد للاجتماع ، وأن نخطط فيما بيننا : من سيتكلم وما سيقول وبأي ترتيب ، ويجب أن نناقش المسائل سلفاً ، وأن نتوصل إلى إجماع في الرأي حول المواقف التي نتبناها جميعاً . لا تجعل الأمور تنتهي إلى وضع يسيطر فيه شخص ما على الاجتماع بشكل لم يكن متوقعاً ، أو أن تختصموا فيما بينكم داخل الاجتماع ، أو ينتهي الاجتماع بدون مناقشة جدول أعمالكم لأنكم استدرجتم إلى جدول أعمال الخصم . إذا لم تخطط جيداً فسوف تندهش لما تنتهي إليه الأمور من سوء .

ثانياً : فترة الأسئلة والأجوبة

أ - لماذا؟

مدة الأسئلة والأجوبة تزيد من قيمة الاجتماع . فهي تساعد المنظمين على التعرف على مواقف المشاركين واهتماماتهم . فإذا ما عبّروا عن نقد مسرف أو مواقف عدائية فسيعرف إن كان ذلك ضد المتحدث أو الموضوع أو المنظمة . وباختصار ، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تتيح للمنظمين مصدراً قوياً للمعلومات من خلال الملاحظات والتعليقات .

في الوقت نفسه ، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تعطي المشاركين فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم فضلاً عن توضيح بعض الأمور الغامضة والإجابة عن بعض الأسئلة الهامة ودراسة ردود فعل المتحدثين ومواقفهم . أما بالنسبة إلى المتحدث ، فإن مدة الأسئلة والأجوبة تعتبر أداة ممتازة للتعرف على الملاحظات والانطباعات .

ولا يجوز أبداً معاملة مدة الأسئلة والأجوبة على أنها مجرد حدث روتيني مدته عشر دقائق ، ليس له خطة . بل يجب التفكير فيها والإعداد لها باعتبارها جزءاً رئيساً من البرنامج .

ب - تخطيط الفترة

بسبب عدم التخطيط ، فإن معظم المدد المخصصة للأسئلة والأجوبة لا تحقق سوى اليسير مما يمكن أن يتحقق . والخطوات التالية تساعد على التخطيط الجيد :

الخطوة (١) إعداد المشاركين

يمكن إعطاء المشاركين عينة الأسئلة التي يمكن أن تنشط الأسئلة الأخرى . ويمكن أيضاً تعريفهم بالغرض المحدد من الاجتماع ، وإذا ما سمح الوقت يمكن طبع وتوزيع لمحة عامة عن أهم المسائل التي ستناقش . ويجب أن يكون واضحاً للمشاركين أن هذه اللمحة مقترحة وليست نهائية . وثمة طريقة أخرى وهي تقسيم المشاركين قبل العرض إلى ثلاث أفرقة : فريق للتوضيح وفريق للنقد وفريق ثالث لخطط العمل . ويستطيع الرئيس تقديمهم للاجتماع من خلال جلوسهم على يمين الغرفة وفي وسطها وعلى شمالها .

الخطوة (٢) كتابة الأسئلة

غالباً ما نجد أن الأسئلة التي تخطر ببال المشاركين في الجزء الأول من الاجتماع تنسى عندما يحين الوقت لطرح الأسئلة . ويمكن توزيع أوراق أو بطاقات لكتابة الأسئلة عليها وتطرح الأسئلة بعد المحاضرة أو تجمع وتصنف بسرعة حتى يمكن الإجابة عنها بتسلسل منطقي . وأحياناً يمكن إعطاء راحة أثناء الاجتماع لإعطاء الفرصة للمشاركين لكتابة أسئلتهم بدون أن يضيع عليهم أي جزء من العرض .

الخطوة (٣) الحصول على أهم الأسئلة

الحصول على الأسئلة التي تمثل فعلاً المشاركين كافة أمر له أهميته . ويمكن استخدام أسلوبين هنا ، هما أسلوب الجماعات «التي تسبّب الضجة» وأسلوب مناقشات المجموعة الصغيرة .

والجماعات «التي تسبّب الضجة» هي مجموعات صغيرة للمناقشة تتألف مثلاً من ستة أو ثمانية أشخاص . وعادة ما يجد الناس صعوبة في صياغة الأسئلة التي تهمهم . لذلك ، فإن سماعهم أسئلة الآخرين عادة يساعدهم على بلورة أسئلتهم . ولعل تقسيم اجتماع كبير إلى مجموعات صغيرة تجتمع لمدة خمس أو عشر دقائق يمكن أن يساعدهم على صياغة أسئلتهم ويضمن أن يشارك كل شخص في المناقشة . ويمكن تنظيم هذه المجموعات بسرعة في الاجتماعات الكبيرة بأن نطلب من الأشخاص في كل صف أن يستديروا ويتعاونوا مع الأشخاص الذين خلفهم . بعد ذلك يمكن لأحد أفراد المجموعة أن يتولى توصيل أسئلتهم . أما مناقشات المجموعات الصغيرة فهي وسيلة أخرى للحصول على أسئلة تمثل اتجاهات المشاركين . ويتم هذا باختيار مجموعة صغيرة من المشاركين ثم يطلب منهم أن يناقشوا باختصار الأسئلة التي تبدو مهمة جداً لهم . وإذا كان هناك من يعترض على هذا النظام فإنه يستطيع أن يبيّن وجهة نظره بحرية .

الخطوة (٤) تصنيف الأسئلة

ربما لا يكون بالوسع الإجابة عن الأسئلة كافة في اجتماع واحد . ويمكن تسجيل الأسئلة على الورق بحيث يتأكد المشاركون أنهم لم يكونوا موضع إهمال وقلة اهتمام ، وأن الأسئلة التي طرحوها سوف تناقش في جلسة قادمة .

الخطوة (٥) الحصول على نتائج

هذه الخطوة مهمة جداً للرئيس ، لأن معظم نشاطاته تتركز على تحفيز الآخرين للقيام بعمل والمشاركة فيما يتقرر . وثمة طريقة لتعزيز ما تقرر أو أعلن ، وهي أن يقوم اثنان أو ثلاثة من المشاركين بإجراء مناقشة مركزة في نهاية الاجتماع توضح السبل الجديدة الممكنة للعمل والتطبيق بناءً على ما تعلموه من الاجتماع .

ثالثاً : تدوين محضر الاجتماع

لا يعدّ محضر الاجتماع سجلاً قانونياً فحسب للأعمال التي أنجزتها المجموعة ، بل هو أيضاً وسيلة معلومات لمختلف اللجان والمشاركين عامة . وعلى الرغم من أن رئيس الاجتماع يكلُ كتابة المحضر إلى أمين السر ، فإنه يعدّ مسؤولاً عن دقة المحضر . وفيما يلي بعض الإرشادات لكيفية إعداد محضر جيد :

١ - لأن المشارك الذي يقوم بكتابة محضر الاجتماع لا تتاح له الفرصة للمشاركة كلياً ، فمن الأفضل أن يتناوب المشاركون على كتابة المحاضر . وعلى المسؤول أن يكتب المسودة الكاملة من المذكرات والملاحظات التي قام بتدوينها عقب الاجتماع حيث لا تزال المعلومات حاضرة في ذهنه ويحسن بالنسبة للمؤسسات أن توكل مهمة كتابة المحاضر إلى أمين سر دائم .

٢ - يجب أن يكون لكل بند عنوان كي يمكن الفصل بين البنود وللتسهيل على القارىء معرفة مكان كل موضوع . ويكتب كل اقتراح مقدم بصورة دقيقة كما ورد بنص كلماته . ولهذا ، فإن على الرئيس أن يطلب من كل شخص يتقدم باقتراح أن يكتبه بالتفصيل .

٣ - عند تسجيل أي بند لا تقدم تقريراً مفصلاً حول كل متحدث وما قاله كل مشارك بل يكفي تقديم خلاصة بأهم النقاط المؤيدة والمعارضة . وما لم يقتضِ الاجتماع خلاف ذلك فلا داعي لكتابة أسماء المشاركين الذين يتقدمون باقتراح أو يؤيدونه .

٤ - يمكن تدوين الاقتراع بالموافقة أو بالرفض . أما إذا كان الاقتراع برفع الأيدي أو التصويت السري ، فإنّ المحضر يجب أن يوضح العدد الفعلي للمؤيدين والمعارضين والممتنعين عن التصويت . كما يجب أن يشمل المحضر المقترحات الرئيسة كافة سواء ووفق عليها أم رفضت . ولا تذكر المقترحات التي سحبت .

٥ - يجب أن يراجع الرئيس مسودة محضر الاجتماع بدقة قبل توزيع المحضر للموافقة عليه في الاجتماع اللاحق .

٦ - يجب تحرّي الدقة والاختصار في المحضر . وتقدّم تقارير اللجان مكتوبة ، ويجوز أن ترفق بالمحضر مع الوثائق والمستندات الأخرى المقدمة للاجتماع كملاحق .

والخلاصة أن محضر الاجتماع يكتب طبقاً لنموذج محدد يتفق مع جدول الأعمال . ويحقق المحضر هدفين رئيسين : الاتصال ونقل المعلومات المفيدة ، وتسجيل القرارات . وإذا كان البند يتعلق بالمعلومات فيفضّل أن يرفق بالمحضر كتقرير ملحق . أما إذا كان البند على شكل قرار فلا بد من ذكر الاستفسارات الثلاثة :

- القرار المتخذ (ماذا) .
- المسؤولية ، التنفيذ والمتابعة (من) .
- المواعيد النهائية للتنفيذ (متى) .

إن ما يكتب يجب أن يكون على مستوى لغوي مناسب يتفق مع مستوى من سيتلقون التقرير .

ست نقاط لتقديم المتحدث

١ - ما اسمه؟
٢ - ما المؤسسة أو الجهة التي ينتمي إليها؟
٣ - المجال : ما المجالات التي سيغطيها المتحدث؟
٤ - المؤهل : ما مؤهلاته للحديث في الموضوع؟
٥ - الموضوع : عن أي شيء سيتحدث؟
٦ - الأهمية : ما أهمية الموضوع للحاضرين؟

لرئيس الجلسة : ست طرائق لإفشال اجتماع

١ - استقبال المكالمات الهاتفية أثناء الاجتماع (فهي تفسد الجلسة مهما كانت جودة التخطيط لها ، وهي لا تشوّش فقط على الشخص المطلوب وإنما أيضاً على جميع الحاضرين) .

٢ - تشجيع المتحدثين على استخدام أسلوب المحاضرة الذي ينجح فيه بعض الأساتذة ، وبذلك لن يضيع الوقت في استخلاص الأفكار من الموجودين (وهذه طريقة ناجحة جداً لجعل الجميع - عدا المتحدث - يشعرون بأنهم لا قيمة لهم) .

٣ - عدم استخدام الرسوم أو الجداول البيانية أو أي من الوسائل البصرية الأخرى . (هذه الوسائل لا تتوافق مع أولئك الذين يعتمدون على السماع فقط في أداء كل شيء ويجدون صعوبة في استخدام أكثر من حاسة واحدة في وقت واحد) .

٤ - عدم السماح للمشاركين بأن يوضحوا ما يهمهم . استمر في عملك غير مبال بآرائهم والتزم بجدول أعمال جامد كأنه قالب من فولاذ .

٥ - تشجيع الأحاديث الجانبية بين الموجودين (وقد تكون شيقة جداً لمن يتجاذبون أطراف الحديث ، لكنها نادراً ما تكون مفيدة لغيرهم) .

٦ - مناقشة الحلول أولاً ثم الحقائق فيما بعد عند حل أية مشكلة قد تنشأ (وهذا يزيد من فرص تبني أول حل يظهر بدون النظر في الإمكانات ، بل قد يجعلك تتجاوز الحقائق غير المرغوبة التي لا تناسب حلك المفضّل) .

نقطة عمل

هل أنت رئيس الجلسة أم المتحدث؟

حدث ذات مرة في اجتماع لأحد الاتحادات الطلابية أن قام أحد رؤساء الجلسات بتقديم المتحدث . كان تقديم رئيس الجلسة أطول من حديث المتحدث ، بل تطوع الرئيس أثناء فترة الأسئلة والأجوبة بإجابات لا يرضى عنها المتحدث ، وتجرأ ولخص كلمة المتحدث رغم معارضته . وفي النهاية تشاجر مع المتحدث وسخر منه وألقى عليه محاضرة في الأدب والأخلاق ، وانتهت الجلسة إلى إخفاق ذريع .

من حين لآخر يقابلنا أشخاص من هذا النوع يسيئون فهم مسؤولية رئاسة الاجتماع نتيجة عدم الخبرة أو قلة المعرفة . وهم في حاجة إلى شرح دور رئيس الاجتماع . وأهم النقاط الجديرة بالتذكر هي :

١ - قدم المتحدثين مع إلقاء الضوء على إنجازاتهم المتعلقة بموضوع الحديث .
٢ - لا تقل إنّ المتحدث معروف وإنّه سيقدم نفسه بنفسه ، فهذه إهانة . ذلك أن الأشخاص المحترمين لا يتحدثون عن أنفسهم .
٣ - قم بإعداد مجموعة قصيرة من الأسئلة قبل الاجتماع ليجيب عنها المتحدث .
٤ - اجعل كلمة التقديم قصيرة وفي صلب الموضوع .
٥ - لا تجعل نفسك عائقاً بين جمهور الحاضرين والمتحدث . ساعدهم على التفاهم بحرية .
٦ - أبلغ المتحدث عن الوقت المتاح له والإشارات الزمنية قبل بداية الاجتماع .
٧ - أعلن عن خطتك لإدارة الاجتماع لا سيما الوقت المخصص لكل بند .
٨ - لا تدع المتحدث يترأس الجلسة بنفسه ، فرئاسة الجلسة والحديث وظيفتان مختلفتان لا يجوز التداخل بينهما .
٩ - تأكد من وجود كوب ماء للمتحدث على المنصة .
١٠ - تأكد من الأجهزة السمعية والبصرية قبل الاجتماع وليس أثناءه .
١١ - كن على المنصة قبل الاجتماع بعشر دقائق .
١٢ - قلّب البصر في الجمهور أثناء الاجتماع .
١٣ - لا تترك المنصة . عيّن شخصاً ليستجيب لطلباتك عندما تشير إليه .
١٤ - رتّب المائدة بحيث تكون نظيفة ومنظمة بدون وجود أشياء غير ضرورية عليها . ويستحسن استخدام غطاء من القماش أو الورق .
١٥ - جهّز قلماً وورقة لتدوين الأشياء التي تهمك .
١٦ - اظهر بمظهر المهتم المتابع أثناء الحديث . لا يجوز التثاؤب أو الشرود أو الإغفاء على المنصة .

رابعاً : مقومات الابتكار

الابتكار هو القدرة على الاختراع ، أي استخدام المهارة والبراعة في تنفيذ أو تطوير أو إنجاز عمل ما . ويتطلب الابتكار قوة التخيل في معالجة المواقف . وعند رئاسة الاجتماعات أو إدارتها نستطيع زيادة القدرة على الابتكار أو إضعافها بما نقوله ونفعله أو بما نسمح للآخرين بقوله أو عمله . وسوف ننظر في كيفية تحقيق الابتكار في التفكير والعلاقات مع الآخرين والأداء المبدع .

أ - النجاح في التفاعل

أهم مبادىء التفاعل الناجح تتلخص في النصائح التالية :

١ - اتخذ موقفاً متفائلاً غير متشائم ، وانظر إلى الجوانب الطيبة في الأعمال والظروف ، لا السيئة فقط .

٢ - عندما يكون هناك متحدث ، دع الآخرين يشاركون الأفكار بدلاً من احتكارك الحديث . لا تدفع الآخرين دفعاً إلى الحديث بل هيّىء لهم حرية الكلام .

٣ - تحدث بالنيابة عن نفسك فقط وعمّا تعتقد . تحمل مسؤولية ما تقول .

٤ - كن متسامحاً : لا تضغط أكثر على أولئك الذين تحدثوا أو عبروا عن كل ما أرادوا . احترم حقهم في عدم الرغبة في الإجابة أو التوقف عن الكلام .

٥ - تجنب التعبيرات القاتلة التي تعبّر عن احتقار أو إهانة أو سخرية أو ما شابه ذلك من سلبيات ، واستخدم عبارات التعاطف والتفاهم .

٦ - استخدم تعليقات إيجابية بقدر الإمكان ، واجعل الناس يشعرون بالراحة . ساعدهم وقدِّرهم واحترمهم واظهر اهتمامك وموافقتك .

ب - التفكير الابداعي

يتطلب التفكير المبدع إطلاق العنان للخيال والاستفادة من جميع خبرات المرء ومعرفته . ولا شيء يفسد ذلك مثل استخدام الجمل التي اعتدنا عليها يومياً عندما نواجه شيئاً لم نسمع عنه من قبل أو لا نرتاح إليه .

من هذه الجُمَل مثلاً :

ج - خنق الابتكار

لم نستخدم أبداً هذه الطريقة من قبل .
ليست في الميزانية .
لسنا على استعداد لها .
نظرية بشكل مفرط .
لو كان فيه خير لاقترحه البعض .
فلنناقش هذا في فرصة أخرى .
حجمنا صغير/ كبير جداً بالنسبة إلى ذلك .
لدينا مشاريع كثيرة جداً الآن .
لقد ظل الحال هكذا لمدة عشر سنوات فلا بد أن كل شيء على ما يرام .
أنا متأكد أنها لن تصلح .
لن يعلمني شاب مراهق كيف أدير هذه المنظمة .
ستزيد النفقات العامة .

لكنهم لن يقبلوها .
لا تتحرك بسرعة زائدة .
فلننتظر ونرى .
وهذا يعني المزيد من العمل .
فلنجعلها في شكل مكتوب .
لن تصلح في صناعتنا .
كلام فارغ .
لا توجد لوائح تتعلق بذلك .
لن تصلح .
ليس لدينا القوى العاملة .
لقد جربّنا هذا من قبل .
مناسب نظرياً لكن هل يمكن أن نطبقه عملياً؟
عصري زيادة عن اللزوم .
من طراز عتيق جداً .

أنت لا تفهم مشكلتنا .
تلك مسؤوليتهم وليست مسؤوليتنا .
دعنا نشكّل لجنة .
ليست مشكلتنا .
هذا مبكّر جداً .
هذا متأخر جداً .
لن تستطيع أبداً أن تقنع الآخرين بذلك . . .
لماذا الجديد الآن؟
لا تزال مبيعاتنا في ارتفاع .
عدنا إلى هذه السيرة
لا أرى أي علاقة .
اللوائح لا تمكننا من ذلك .
ليست في الخطة
ليست في الدليل .

إن التجديد هو عمل العقول المبدعة التي تنظر إلى المواقف من زاوية جديدة ، وتكون على استعداد لتقديم تفسير جديد ، وتخاطر بتجربة طرق جديدة قد تخفق في بعض الأحيان . وفي حالات كثيرة يكون التجديد بمثابة الأمل الوحيد لحل المشكلات الصعبة أو الخروج من مواقف معقدة . لكن الأشخاص المسؤولين عن اجتماع أو مشروع ما قد يتصرفون في الغالب بطرق تخنق التجديد والإبداع . وقد ذكر د .كانترز في كتابه : «أساتذة التغيير – التجديد من أجل الإنتاجية في الشركة الأمريكية» ، مجموعة التصرفات التالية التي نقوم بها والتي تؤدي إلى خنق التجديد بدلاً من تشجيعه :

الشـــك : انظر بالشك إلى أية فكرة تأتي من أسفل – لأنها جديدة ولأنها من أسفل .

الموافقة : اطلب بإصرار من الأشخاص الذين يحتاجون إلى موافقتك على إجراء ما أن يمروا أولاً على عدد من المستويات الإدارية الأخرى للحصول على موافقتها .

التحدي : اطلب من الإدارات أو الأفراد أن يتحدى كل منهم الآخر وينتقد مقترحاته (وهذا يوفر عليك مهمة اتخاذ القرار وما عليك إلا اختيار ما يصمد من مقترحات) .

النقـــد : عبّر عن انتقاداتك بحرية وامتنع عن الثناء والتقدير (وهذا يجعل من حولك في حالة قلق) اجعلهم يعرفون أنه من الممكن الاستغناء عنهم في أي وقت .

المشكلات : اعتبر وجود المشكلات علامة إخفاق لعدم تشجيعك من حولك على إخبارك فور

حدوث مشكلات في دوائر عملهم .

السيطرة : سيطر على كافة الأمور سيطرة محكمة واجعل العاملين معك يحصون بين الفينة والفينة كل ما يمكن إحصاؤه .

التغيير : اتخذ القرارات الخاصة بإعادة النظر في السياسات وتغييرها بشكل سري . . وأعلنها على الآخرين دون توقع إذ يساعد هذا على جعل من حولك مستعدين ومتيقظين دائماً .

التبرير : تأكد أن طلب الحصول على معلومات من قبل المدراء له ما يسوغه ، وان المعلومات لا تعطى لهم بدون ضوابط ، فالمعلومات يجب ألا تصل إلى من يمكنه إساءة استخدامها .

التفويض : اعط المدراء مسؤولية وصلاحية نقل الأفراد أو الاستغناء عنهم ، أو تقليص عددهم ، أو تنفيذ القرارات الإدارية والعقوبات الإدارية التي اتخذتها .

المعرفة التامة : تذكر دائماً أن موقعك المتقدم يجعلك على معرفة تامة بكافة الأمور المهمة .

فن الدعوة : درس عملي في الوحدة!

بينما كان الإمام حسن البنا رحمه الله يهم بأداء صلاة التراويح بالمسجد حدثت مشادة حادة بين المصلين . فقد أراد بعضهم أداء ٨ ركعات بينما أصر بعضهم الآخر على أداء ٢٠ ركعة . وكان أن سألوه : «من على خطأ ومن على صواب؟» . ولم يجب الإمام البنا لأن الإجابة في صالح أي من الطرفين كانت ستزيد الأمر سوءاً . ولكنه سألهم : «هل التراويح فرض أم سنّة؟» فأجابوا جميعاً «سنّة بالطبع» . فقال : «لكن وحدة المسلمين فرض . فهل نضيع فرضاً من أجل سنة؟ إذا اختلفنا بشدة فالأفضل لنا أن نصلي التراويح في بيوتنا ونحفظ وحدتنا وأخوّتنا» .

خامساً : نموذج تقويم الأغراض العامة للاجتماع

المطلوب وضع علامة بجانب الأسئلة التي ترغب الإجابة عنها بـ «نعم» . لا تضع شيئاً إذا كانت الإجابة «لا» .

القسم (أ)

( ) ١ - هل تفهم اللجنة مهامها؟
( ) ٢ - هل وضع الأعضاء جدول أعمال أو خطوطاً عريضة لما ستتم مناقشته؟
( ) ٣ - هل تم التخطيط جيداً لجدول الأعمال واشتركت اللجنة بأكملها في وضعه؟
( ) ٤ - هل أبلغ الأعضاء قبل الموعد بوقت كاف من أجل الإعداد له؟
( ) ٥ - هل وجهات نظرهم متنوعة؟
( ) ٦ - هل يستفيدون إيجابياً من اختلاف وجهات النظر والمعارضة والنقد؟
( ) ٧ - هل كانت هناك أفكار كثيرة جيدة للمناقشة؟
( ) ٨ - هل تميز المجتمعون بالمرونة؟
( ) ٩ (أ) - هل طرحوا الحقائق بصراحة ، وأعدّوا ما أنيط بهم ، وقاموا بالدراسة والتحليل ثم اتخذوا القرارات بعد مناقشة كاملة؟
( ) ٩ (ب) - هل اعتمدوا كلياً على رئيسهم؟

القسم (ب)

( ) ١ - هل اتسمت المناقشة بالحيوية؟
( ) ٢ - هل بدأ الاجتماع وانتهى في موعده؟
( ) ٣ - هل كانت هنالك مبالغة في التعبير عن الآراء بدلاً من محاولة تكامل الأفكار والتوفيق بينها؟
( ) ٤ - هل كان بعض الأعضاء متردداً في المشاركة؟
( ) ٥ - هل كان لدى أي عضو من الأعضاء الميل إلى السيطرة؟
( ) ٦ - هل تم إحراز تقدم كاف تجاه حلّ المشكلة؟ أم أن المناقشة انتهت إلى مسار جانبي؟
( ) ٧ - هل خرج أكثر من عضوين على الموضوع؟ أو ظهر عليهم عدم الاكتراث؟ أو ناموا؟ أو كانوا يعبثون؟
( ) ٨ - هل تستطيع تحديد أي من «مُحبي المشاكل» المذكورين أدناه :
( ) الموافقون دائماً وعلى كل شيء .
( ) السلبيون في كل شيء .
( ) المتأرجحون المعوقون لكل قرار .
( ) العدائيون .
( ) المتذمرون المشتكون .
( ) العارفون بكل شيء .
( ) ٩ - هل تستطيع أن تكتشف أي «جدول أعمال خفي»؟ بمعنى آخر ، هل كان هناك أعضاء يحاولون فرض أفكارهم والموافقة عليها بمجرد الحصول على دعم كاف ، دون السماح للآخرين بالوقت المناسب للمشاركة في المناقشة؟

القسم (ج)

( ) ١ - هل كان هناك أي عضو لم يشارك؟

( ) ٢ - هل كانت المجموعة متحمسة لوضع الخطة؟

( ) ٣ - هل كانت هناك أي مشكلات نوقشت ولم يتم حلها بالكامل؟ اذكر ما هي :

١ ________

٢ ________

٣ ________

( ) ٤ - هل كانت هناك مواقف عدائية؟

( ) ٥ - ما الدرجة التي تمنحها للاجتماع بوجه عام؟ اختر واحدة مما يلي :

( ) سيّيء ( ) متوسط ( ) لا بأس ( ) جيد ( ) ممتاز

( ) ٦ - ما التحسينات التي تقترحها لإدارة اجتماعات مماثلة؟

____

____

تقويم رئيس الجلسة - نموذج مختصر

ضع علامة على يمين الأسئلة التي ترغب في الإجابة عنها بـ«نعم» . لا تضع شيئاً إذا كانت الإجابة «لا» .

( ) ١ - هل بدأت الجلسة وانتهت في موعدها؟

( ) ٢ - هل شاركت المجموعة بشكل جيد؟

( ) ٣ - هل اتبعت قواعد إدارة الاجتماع؟

( ) ٤ - هل كان صوت رئيس الاجتماع مسموعاً؟

( ) ٥ - هل أبدى مقدرة ذهنية في تقويم المواقف واتخاذ قرارات سريعة مناسبة؟

( ) ٦ - هل أبدى إحساساً بالمشاعر السائدة في المجموعة بدون أن يفسد الاجتماع؟

( ) ٧ - هل كانت رئاسة الجلسة مهمة موضوعية أم قضية شخصية؟

( ) ٨ - هل كان حضور المشاركين بشكل دائم جسمياً وذهنياً؟

( ) ٩ - هل تم تقديم المتحدث بشكل ملائم؟

( ) ١٠ - هل أحكمت المناقشة بحيث كانت منصبّة على الموضوع؟

( ) ١١ - هل كان الرئيس بملابس مناسبة؟

( ) ١٢ - هل كانت المنصة مرتّبة ، في حالة لائقة ونظيفة؟

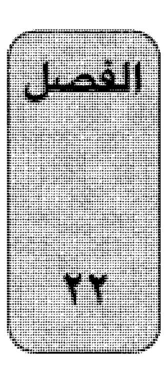
أسئلة للنقاش

١ - ما دور جدول الأعمال في نجاح الاجتماع؟
٢ - لماذا يجب عرض الموضوعات المثيرة للجدل قبيل فترة الاستراحة؟
٣ - لماذا تعدّ الأسئلة مهمة لنجاح الاجتماع؟
٤ - ما أفضل طريقة للتعرف على أهم الأسئلة في اجتماع لمجموعة كبيرة؟
٥ - ما أهم الأهداف لإعداد محضر الاجتماع؟
٦ - ما الاستفسارات الثلاثة المتعلقة بالقرارات والتي يجب تسجيلها بالمحضر؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

طُلب من منظمتكم المحلية إصدار ورقة بموقفها من مسألة عامة حساسة . وعليك بوصفك رئيساً للمنظمة أن ترأس اجتماعاً يضم ٥٣ من كبار الأعضاء لتحديد موقف . وقد قررت أن تطلب من ثلاثة من الأعضاء أن يتقدموا بمشروعات حول ماضي المسألة وحاضرها ومستقبلها . وفي نيتك أن تدير اجتماعاً ناجحاً مفيداً . الأعضاء حريصون على الإسهام بشكل فعال في اتخاذ القرار في هذه القضية .

١ - اكتب مذكرة إلى الأعضاء تدعوهم فيها إلى الاجتماع . أورد جدول أعمال كاملاً وجدولاً زمنياً .
٢ - ارسم خطتك في إدارة الاجتماع . وضّح كيف ستضمن المشاركة الكاملة والاستجابة المرضية لما يطرح من أسئلة ، والاتفاق على موقف موحد .
٣ - ضع تصميماً لنموذج محضر الاجتماع .



استخدام الوسائل السمعية والبصرية

أولاً : لماذا نستخدم الوسائل السمعية والبصرية؟
ثانياً : كيف تقدم شرحاً بالوسائل السمعية والبصرية؟
أ - التخطيط
ب - التصميم
ج - العرض
ثالثاً : المحاسن والمساوئ
رابعاً : قائمة مراجعة لاستخدام الوسائل السمعية والبصرية

أهداف الفصل :

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة عناصر الوسائل السمعية والبصرية الجيدة .
- إعداد مادة سمعية وبصرية مساندة وفعالة .
- القيام بعرض ناجح باستخدام الوسائل السمعية والبصرية .

أولاً : لماذا نستخدم الوسائل السمعية والبصرية؟

يخبرنا الباحثون في تعليم الكبار أن الناس يتعلمون بطرق مختلفة ، فبعضنا يتعلم أكثر بما يشاهده ، وبعضنا الآخر بما يسمعه . لذلك ، فإن التعلم يكون في أفضل حالاته عند نقل المعلومات بالوسيلتين البصرية والسمعية معاً .

إن الرسالة المنقولة بالوسائل السمعية البصرية تصل إلينا عن طريق قناتين سمعية وبصرية . ونحن نتعلم أكثر ونحتفظ بما نتعلم بشكل أكبر عندما نساند الرسالة أو المعلومات الشفهية برسالة أو معلومات مرئية . كما أن الوسائل المرئية تساعد على إضافة التنويع والتركيز على العرض .

إننا نعيش في عصر اعتاد على تسلم أنواع الرسائل كافة من خلال تنشيط الحواس . ولعل تقديم أنواع المنشطات الحسية كافة لجمهور الحضور يساعد على جذب اهتمام الجمهور في هذا المناخ .

ومن الوسائل التعليمية المفيدة الشرائح المصورة الشفافة والشرائح (السلايدات) من حجم ٣٥ مم . وكذلك اللوحات الكبيرة الورقية إذ تمنح المعلم السيطرة على توصيل المعلومات . ومن تلك الوسائل أيضاً الأفلام (أشرطة الفيديو أو أشرطة الصور المذيّلة بالشروح) والنشاطات التي تعتمد على الكمبيوتر . وعروض الشرائح والأشرطة إنما هي أمثلة للوسائل التعليمية المتكاملة والتي يمكن أن توصل التدريب دون حاجة لوجود معلم أحياناً .

ويكمن سر التخطيط الجيد في اختيار الوسيلة التي نستطيع من خلالها أن ننتج أفضل صورة مرئية بالموارد المتاحة .

ثانياً : كيف تقدم شرحاً بالوسائل السمعية والبصرية ؟

أ – التخطيط

يعدّ التخطيط الحصيف للاستفادة من أنواع الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة ، وتوقيت استخدامها ، الخطوة الأولى لتقديم شرح ناجح . أما اعتباراتنا الأولية فهي : الكفاءة ، وسهولة الاستخدام ، والفعالية ، والتكلفة . وباستطاعتنا أن نبدأ عملية التخطيط بجمع المعلومات عن الملامح التعليمية لجمهور الحاضرين ، والجو الذي سيتم فيه الشرح بما في ذلك المعدات والموارد المتاحة للإنتاج .

وبعد اختيار الأداة أو الوسيلة المناسبة علينا اختيار المرئيات (Visuals) التي سنستخدمها . ابحث عن الأفكار الأساسية ، والعمليات المعقدة ، والمعلومات الهامة ، والمضامين ذات المغزى . ادرس كل وسيلة تفكّر في استعمالها ، وتأكد من أنها تضيف عمقاً للرسالة التي تريد توصيلها . ويجب أن تكون الوسيلة بسيطة واضحة متناسقة المظهر . وتعدّ النوعية التي تضمن الحصول على أثر طيب أهمّ من الكم . إن المرئية الواحدة الجيدة أفضل من عدد كبير من المرئيات المملة .

وسواء كانت هذه المرئيات شرائح مصورة أم صوراً شفافة أو غيرها عليك أن تراجع خططك بأن تسأل الأسئلة التالية :

ـ هل هذه المرئية ضرورية بالفعل ؟ إن لم تكن ، فاصرف النظر عنها .

ـ هل ثمة فكرة أو عملية يمكن شرحها بشكل مرئيّ أفضل من الشرح السماعي؟ إذا لم يكن لديك مرئية لها ، فاحصل على واحدة .

ـ ما النقطة المهمة التي تريد أن يخرج بها جمهور المشاهدين؟ إذا لم يكن لديك مرئية لها ، فاحصل على واحدة .

ـ هل هناك كلمات أو جمل تعتزم التأكيد عليها؟ إن استطعت فاستخدم الرسوم البيانية لإضفاء الحياة المرئية على تلك الكلمات .

ب - التصميم

يمكن أن تكون الصور المرئية نصاً مكتوباً أو رسوماً بيانية أو الاثنين معاً . وكثيراً ما تبدو الرسوم البيانية أكثر جاذبية عندما تعرض في صورة مرئية . استخدم الصور والرسوم بدلاً من الكلمات ، إن أمكن . كما أن الألوان تضفي بريقاً على الصور المرئية . ويبدو الأصفر أو البرتقالي على الأزرق الغامق أكثر فاعلية وتأثيراً .

يجب أن يكون النص المكتوب على الوسائل البصرية مقروءاً من على بعد ٣٢ قدماً من الشاشة . لا تجعل الأسطر تزيد على ستة أو سبعة ولا عدد كلمات السطر الواحد يزيد على ست . استخدم حروفاً بسيطة للطباعة ، ابدأ كل صورة أو شكل توضيحي أو شريحة صورية من المكان نفسه . لا تزحم الصورة بالكتابة ، لأن النص المختصر له تأثير أفضل من النص الطويل .

غالباً ما تكون الرسوم البيانية على شكل خطوط أو مستطيلات أو دوائر . استخدم خطوط المعلومات. السميكة الواضحة ولا تستخدم الخطوط المتشابكة أو المحورية ما لم تكن تحمل معلومات . أظهر الخطوط جيدة التحديد والمسافات . لا تستخدم سوى المعلومات الضرورية على دوائر بيانية . استخدم الرسوم البيانية لتوضيح المكوّنات والعلاقات بينها ، والخرائط لإيضاح ترتيبات المساحات أو المخططات .

إن الكلمات الكثيرة جداً ، والكلمات الصغيرة الحجم ، والكلمات في جميع الزوايا ، أو الاستخدام السيىء للألوان يمكن أن يجعل من الصعب مشاهدة أي مرئية من المرئيات أو قراءتها . صمِّم الشرائح المصورة بحيث تكون مفهومة عند عرض الرسوم البيانية والرسوم الهندسية والجداول والأرقام . اجعلها جميعاً بسيطة مع التركيز فقط على المعلومات الضرورية .

ج- العرض

احرص أن تجعل وجهك دائماً تجاه المشاهدين وأنت تعرض المرئيات المصورة كلما أمكن . لا تترك المرئيات تعرض لمدة طويلة لأن ذلك يشتت الانتباه ، ولا تقرأ هذه المرئيات لجمهور المشاهدين فإن هذا يدعو إلى الملل .

لا تجعل اعتمادك كله على الوسائل : فاستخدامك لها في العرض إنما هو لتكملة العرض الذي تقدمه . ويجب أن تكون أنت نفسك المحط الرئيس للاهتمام في العرض الذي تقدمه .

تأكد من أن التقانة التي تستخدمها تعمل بنجاح قبل بداية العرض : راجع ثم أعد المراجعة . اجر تجارب للاختبار مسبقاً . احتفظ بأجهزة إضافية للمساندة . اعرف ما يجب عليك أن تفعله إذا فشلت التقَانة التي تستخدمها حتى ولو كانت مجرد قلم للرسم قد تكتشف أنه جف ، أو في حالة انقطاع التيار الكهربائي .

ثالثاً : المحاسن والمساوىء

تعاريف

- **الشرائح** : صور شفافة صغيرة تعرض على شاشة كبيرة من مسافة بعيدة .
- **الصور الشفافة** : أفلام شفافة يمكن الكتابة عليها وتعرض على شاشة كبيرة قريبة .
- **لوحات الورق الكبيرة** : لوحات كبيرة من الورق توضع على حامل وتطوى بعد الاستعمال .

مقارنة مزايا الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية	
الشرائح	- تستطيع إعادة ترتيب مجموعة من الشرائح لمجموعات مختلفة . - الشرائح صغيرة الحجم من السهل إرسالها بالبريد أو حملها . - يمكن عمل نسخ منها بتكلفة قليلة . - يمكن استخدامها في أنظمة العرض التي يمكن وضعها في الأمام أو الخلف .
الصور الشفافة	- يمكن أن تظل الغرفة مضاءة بالكامل . - تستطيع أن تعطي وجهك للمشاهدين وأن تنظر إليهم . - تستطيع أن تنتجها بسرعة وبثمن زهيد . - من السهل استخدام أجهزة عرضها . - من السهل التنقيح والتحديث ، وتستطيع أن تكتب على الصورة الشفافة . - تستطيع التحكم في تسلسل المرئيات واكتمالها . - تستطيع أن تستخدم الصور الأصلية لعمل نشرات . - الملاحظات المدوّنة على الصور يمكن أن تظل أمامك .
اللوحات الورقية	- خفيفة وسهلة اللف عند حملها . - عفوية وسهلة للعرض المباشر . - قليلة التكلفة ومن السهل الحصول عليها . - تستطيع الإبقاء على الإضاءة المعتادة بالغرفة . - تستطيع الاحتفاظ على الأقل بالاتصال البصري بالمشاهدين ولو جزئياً . - تستطيع الاحتفاظ بسجل عمل المجموعة بأكمله .

مقارنة مساوئ الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية	
الشرائح	● ضرورة عمل شريحة جديدة عندما تتغير المعلومات . ● يجب أن تكون الإضاءة بالغرفة ضعيفة مما يقلل الاتصال بالنظر . ● تحتاج إلى وقت أطول لتجهيز الشرائح وتطويرها . ● لا تشجع الشرائح عادة على المناقشة إلا بعد انتهاء العرض .
الصور الشفافة	● تحتاج إلى شاشات يمكن تحريكها بعدة اتجاهات . ● أقل ملاءمة من الشرائح بالنسبة لإمكانية توزيعها على نطاق واسع . ● لا تظهر الصور الفوتوغرافية بشكل متقن .
اللوحات الورقية	● لا تستوعب قدراً كبيراً من المعلومات . ● الصفحات المطبوعة أو المرسومة سلفًا تحتاج إلى وقت طويل . ● الصفحات المعدة سلفاً تمثل تسلسلاً غير مشوق للمادة المعروضة . ● يكون ظهرك للمشاهدين عندما تكتب . ● ضعف الإضاءة في القاعة يودي بفائدتها .

قائمة عمل بالوسائل السمعية والبصرية

الاستخدام والتكلفة

عند كل مناسبة تدريبية راجع مدى الحاجة إلى الأداة التي تريد أن تستخدمها وتكلفتها

الاعتبارات	شرائط فيديو	شرائط سمعية	شرائح	مطبوعات	صور شفافة
مفيدة في :					
- التثقيف الذاتي	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
- التعليم بالكومبيوتر	لا	نعم	لا	نعم	نعم
- المعامل	نعم	نعم	لا	نعم	لا
- الحلقات الدراسية	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
- دورات المحاضرات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الاهتمامات :					
- بصري	نعم	لا	نعم	نعم	نعم
- سمعي	نعم	نعم	نعم	لا	لا
- عرض عام شامل	لا	لا	نعم	لا	لا
التكاليف :					
- مدفوعة مقدماً / الإنتاج	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
- تركيب	نعم	لا	نعم	لا	لا
- عرض	لا	لا	لا	لا	لا
- صيانة	لا	لا	لا	نعم	لا
المصروفات عامةً :					
- مرتفعة	نعم	لا	لا	لا	لا
- متوسطة	لا	لا	نعم	نعم	لا
- منخفضة	لا	نعم	لا	لا	نعم

رابعاً : قائمة مراجعة لاستخدام الوسائل السمعية والبصرية
(الشرائح والصور الشفافة واللوحات الورقية)

الصنف	نعم	لا
١ - الأشياء الإضافية : هل عندك		
● وصلات كهربائية ذات ثلاث شعب؟	______	______
● أسلاك توصيل؟	______	______
● قطع طباشير إضافية؟	______	______
● أقلام ترقيم؟	______	______
● لمبات إضافية لآلة عرض الصور؟	______	______
٢- المعدات الموردَّة : هل		
● قابلت موردِّي (مورِّد) الوسائل السمعية والبصرية؟	______	______
● تلقيت تعليمات عن كيفية استخدام المعدات؟	______	______
● تعلّمت كم يستغرق استبدال المعدات؟	______	______
● وضعت الترتيبات لوجود معدات مساندة في الغرفة؟	______	______
● اختبرت جميع المعدات سلفاً؟	______	______
٣- التحقق من الغرفة : هل تعرف		
● مكان وجود مفاتيح الإضاءة؟	______	______
● ما إذا كانت الستائر تمنع تسرب الضوء من الخارج؟	______	______
● مكان وجود محابس التيار الكهربائي؟	______	______
● ما إذا كانت أسلاك التوصيلات الكهربائية طويلة بشكل كاف؟	______	______
● امكانية تثبيت الأسلاك لمنع انقطاع التيار أو فصله؟	______	______
● موقع أقرب هاتف؟	______	______
● من يجب أن تطلب من أجل المساعدة؟	______	______
٤- الترتيب المكاني		
● هل اعددت الترتيب المكاني سلفاً؟	______	______
● هل الشاشة مرتفعة مما يسمح للجميع بمشاهدتها؟	______	______
● هل يمكن للجالسين في الخلف والأمام مشاهدة ما على الشاشة؟	______	______
● ألن تكون رؤوس المشاهدين في ممر شعاع الضوء؟	______	______
● هل مستويات الصوت موضحة بشريط؟	______	______
٥- التدريب على العرض		
● هل وسائل الإيضاح كلها قابلة للتشغيل حالاً؟	______	______
● هل هي موضوعة بشكل صحيح؟	______	______
● هل استعرضت البرنامج مرة على الأقل؟	______	______

أسئلة للنقاش

١- ما أنواع وسائل الإيضاح التي يمكن أن تستخدم دون الحاجة إلى وجود معلم وكيف يمكن استخدامها؟

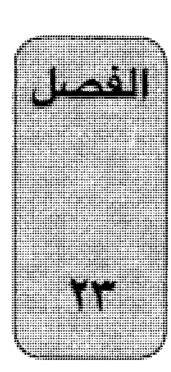
٢- ما القاعدة العملية لعدد الأسطر وعدد الكلمات في السطر الواحد على الشريحة؟ وما الغرض من هذه القاعدة؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بوصفك رئيساً للجنة جمع الأموال فقد طلب منك أن تقدم شرحاً عن مشروع مخيّم مقترح لمجموعة من الزائرين . وعليك أن تتحدث ليس فقط عن المشروع بل عن خلفيته ، بما في ذلك تاريخ هذا النوع من العمل في منظمتك الطلابية . ليس عندك سوى مدة زمنية محدودة لإعداد الشرح وتقديمه .

١- مع تقدير الوقت المتاح ، اذكر وسائل الإيضاح التي تعتزم استخدامها ، واذكر نوعها (شرائح ، ألخ) .

٢- ضع خطة احتياطية لاستبدال وسيلة بوسيلة أخرى من وسائل الإيضاح . اشرح كيف أن الاختيار قد يقلل من نوعية الشرح والعرض .



التحدث إلى وسائل الإعلام

أولاً ـ مقدمة
ثانياً ـ أسس المقابلة
ثالثاً ـ الكتابة للصحف

أهداف الفصل :
عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :
- كتابة بيان صحفي مؤثر .
- إجراء مقابلة صحفية ناجحة .

أولاً : مقدمة

في عالم اليوم القائم على المعلومات ، غالباً ما يكون من المستحيل الوصول إلى الجمهور برسالتنا من دون الاستعانة بوسائل الإعلام . وبدلاً من الانتظار لحين بروز أزمة تؤدي إلى مناقشة ما يهمنا من القضايا ، علينا أن نبادر إلى إثارة اهتمام وسائل الإعلام . إن الرسالة الواضحة والمعلومات الصحيحة التي تنقل بشكل دقيق وسليم مع الاستعداد للتعاون ستساعدنا على تحقيق الاتصال عن طريق وسائل الإعلام .

ولأجل الاتصال على أساس منتظم ، يجب أن تكون لدينا معلومات أساسية عن الشخصيات البارزة في مجال الإعلام . ويمكن أن يتم ذلك بالاتصال بمكاتب الأخبار بالمؤسسات الإعلامية المحلية التي تهمنا . ويجب أن يتبع هذا إرسال معلومات صحفية أساسية على شكل ملفّات لعدد مختار من المحررين ، ثم زيارتهم لتقديم أنفسنا كمصدر للمعلومات الموثوق بها في المستقبل . ويجب أن يساند هذه المبادرة بيانات إخبارية من حين لآخر ، وملفات بالمعلومات ، ورسائل للمحررين ومؤتمرات صحفية إذا اقتضت الضرورة . ويجب متابعة المقابلات الصحفية والتغطيات كافة .

هناك طرق عديدة مختلفة «للتحدث إلى وسائل الاعلام» ، منها على سبيل المثال رسائل إلى المحررين . لكننا سنقتصر في حديثنا هذا على شرح مختصر لطريقتين : الكتابة للصحف والمقابلات .

ثانياً : أسس المقابلة

تعتبر المقابلة أكثر أشكال الاتصال بوسائل الإعلام شيوعاً . ولأننا نتعامل مع محررين مدربين على إجراء المقابلات ، فلا بد من قدر من التدريب من جانبنا .

يجب أن تكون السياسة الرئيسة للمقابلة هي ذكر رسالتنا ودعمها وشرحها ، بهذا التسلسل . ويجب أن تكون الإجابة الأولية عن السؤال الافتتاحي قصيرة دون تفاصيل . وهذا يشجع المحرر على أن يسأل سؤالاً تعقيبياً . وتكون إجابتنا بالشرح والأدلة المؤيدة لإجراءاتنا أو برامجنا . ثم تستخدم الكلمات التي تشجع على المزيد من الأسئلة . في هذا الوقت نتوسع في الشرح ونقدم نماذج وأمثلة . ولأن المقابلة سيعاد كتابتها على شكل مادة إخبارية ، فإن الجمل القصيرة والاقتباسات الماهرة من الأرجح أن تنقل رسالتك بطريقة أفضل من الجمل والتصريحات الطويلة .

وبخصوص التصريحات ذات الأهمية الإخبارية ، فإن أسلوب المؤتمر الصحفي ذي الإعداد الجيد يعدُّ وسيلة مؤثرة . وغالباً ما يكون الملف الصحفي الذي يشتمل على معلومات وبيانات ويسلم للمحررين عند الوصول مفيداً . ويجب تعيين مدير للمؤتمر الصحفي يقوم بالتقديمات ويدير النقاش ويختتم المؤتمر . كما يجب الافتتاح ببيان قصير يشتمل على جمل قابلة للاقتباس يمكن أن تتكرر أثناء المؤتمر . ويجب أن تستخدم وسائل الإيضاح السمعية والبصرية ـ إن أمكن ـ لتوضيح الرسالة أو المعلومات الهامة وشرحها . ويجاب عن الأسئلة بشكل مباشر وبلغة بسيطة وبصورة هادئة .

إن الإعداد الجيد هو سر الاتصال الناجح مع وسائل الإعلام . وبوسعنا أن نخطط المقابلة على الورق وذلك بكتابة جميع العناصر التي نوقشت فيما ذكرنا مع التدرب على إجرائها . ويجب تسجيل المقابلة ـ إن أمكن ـ للرجوع إليها فيما بعد . وهذا مهم من أجل التقويم الذاتي ، وأيضاً لمواجهة عدم الدقة أو التشويش في التغطية في المستقبل .

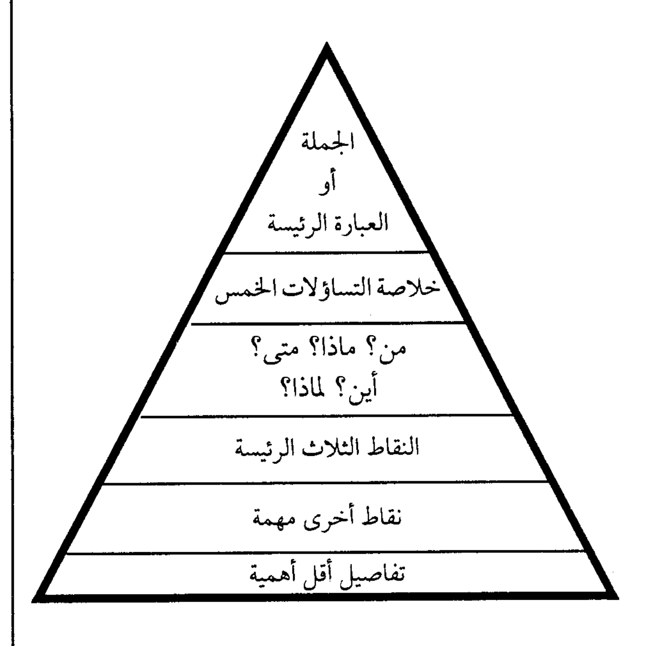
ثالثاً : الكتابة للصحف

تعتبر الكتابة للصحف من أقوى طرق التأثير في الرأي العام ، بل ربما في تشكيله . ويمكن أن تكون الكتابة بشكل فردي أو جماعي وبذلك تتاح الفرصة للشخص بأن يساهم بجهده الخاص بالقدر نفسه من النجاح الذي يتاح للمجهود الجماعي . نستطيع أن نكتب رسالة للمحرر أو مقالة عن قضية مهمة ، أو ملخصاً لموضوع مهم ، أو بياناً صحفياً ، الخ . أما المبادىء الأساسية للكتابة للصحف فلا تتغير .

الكتابة للصحف تنتهج الأسلوب الصحفي . والغرض أن تكون سهلة القراءة ، لذلك ، فمن أجل الحصول على أكبر تأثير يجب أن نضع أهم المعلومات في بداية الموضوع الذي نكتبه . وعلينا أن نبدأ بالجملة الرئيسة موضحين أهم ما يجذب انتباه القارىء . بعد ذلك نورد التساؤلات الخمسة : من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ موضحين فاعل الفعل ومن تأثر بالإجراء الذي نكتب عنه ، وماذا كانت طبيعة الإجراء وآثاره؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟ ولماذا حدث؟ وعلينا أن نذكر النقاط الثلاث الرئيسة التي نريد أن يتذكرها القارىء في البداية . بعد ذلك نذكر أية نقاط أخرى ذات أهمية . تذكّر أن من الأفضل أن تحتوي كل فقرة على نقطة واحدة فقط .

أما الفقرات الأخرى فيجب أن يتبع بعضها بعضًا وفقاً لتناقص أهميتها لما يهدف إليه الكاتب ، ونذكر التفاصيل الأقل أهمية في النهاية .

إن الغرض من هذا النوع من الكتابة ، وهو البدء بالأهم فالأقل أهمية ، له شقّان . فلو أن المحرر أراد أن يختصر بسبب ضيق المساحة فإنه سيختصر من الجزء الأخير ، وبذلك نحافظ على التأثير الرئيس للكتابة . وإذا كان القارىء متعجلاً فمن المحتمل ألاّ يقرأ سوى الفقرات الأولى وبذلك يطلع على النقاط الرئيسة التي نريده أن يطلع عليها . وينطبق هذا النوع من الكتابة على الرسائل الموجهة إلى المحرر ، والمقالات والمعلومات الإخبارية على السواء . وتذكر أيضاً أن الكتابة تكون على شكل هرمي .



مكونات البيان الصحفي

العنوان :
- يغطّي أهم خبر بالموضوع .

الأسلوب :
- أهم المعلومات أولاً .
- التاريخ والمكان .
- معلومة واحدة لكل فقرة .
- جمل قصيرة .
- اقتباسات مباشرة بموافقة القائلين .

صيغة الفعل :
- في الزمن الماضي .

المحتوى :
- الإجابة عن : مَن؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ وكيف؟
- الاختتام بـ«النهاية» أو بـ«يتبع» إذا لزم الأمر .
- اذكر الاسم ورقم الهاتف لمزيد من المعلومات .

الحجم :
- صفحة أو صفحتان فقط .

أسئلة للنقاش

١ ـ ما الفرق بين المقابلة الصحفية والمؤتمر الصحفي؟

٢ ـ ما وظيفة الملف الصحفي؟

٣ ـ ما وظيفة البيان الصحفي؟

٤ ـ ما التساؤلات الخمسة التي تشكل محتوى البيان الصحفي؟

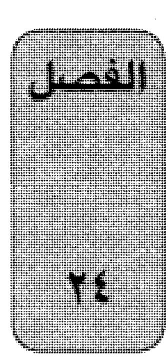
تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

شرعت منظمتك الطلابية في مشروع جديد للخدمة الاجتماعية في المنطقة ، ولديك الرغبة في أن تعلن عن هذه المبادرة بحيث تصل خدمتكم إلى المستفيدين المعنيين ، وفي الوقت نفسه تحظى منظمتكم بالاحترام والقبول لدى المجتمع ، وتريد أن تستخدم وسائل الإعلام لتحقيق هذا الهدف ، علماً بأن هذه هي المرة الأولى التي تقوم فيها بهذا العمل ، رغم أن وسائل الإعلام تعرف عن منظمتكم .

١ ـ اختر أنسب وسيلة إعلامية لهذه الحالة : المقابلة أم المؤتمر الصحفي؟ إشرح لماذا اخترت أياً منهما .

٢ ـ أكتب نموذج دعوة إلى وسائل الإعلام .

٣ ـ أكتب ثلاث جمل قابلة للاقتباس يمكنك استخدامها في شرحك أو ردّك .



إنشاء جمعية أو منظمة محلية

أولاً ـ مرحلة البداية
ثانياً ـ المرحلة التنظيمية
ثالثاً ـ مرحلة الاستقرار
رابعاً ـ البنية والهيكل الإداري

أ ـ اللجنة التنفيذية

ب ـ نموذج للوصف الوظيفي

أهداف الفصل :

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة الخطوات المحددة لإنشاء منظمتك .
- تنظيم مجموعة من الناس على شكل منظمة .
- إيجاد هياكل تنظيمية مناسبة .
- كتابة وصف وظيفي للموظفين .

يبدأ التفكير في إنشاء فرع لمنظمة مركزية أو إنشاء منظمة محلية عندما يدرك فردٌ أو مجموعة الحاجة إلى العمل الجماعي البناء . فلندرس كيف يمكن إنشاء منظمة محلية . وليكن اسمها «جمعية المدينة» ، مثلاً .

أولاً : مرحلة البداية

عليك أولاً أن تناقش الفكرة مع بعض النشطين في المنطقة التي تقيم بها وأن تحصل على موافقتهم على تشكيل جماعة هادفة منظمة . لاحظ من هم أشد تأثراً من بين المستمعين لمحاضراتك بالمسجد مثلاً . بعد ذلك اجمع هؤلاء الأشخاص في مجموعات صغيرة لدراسة الإسلام والدعوة إليه ومناقشة قضايا الأمة المهمة . قبل الشروع في إقامة أي منظمة رسمية حاول أن تجلس مع الأفراد لتحديد أهداف منظمتكم . إن تخطيط طريق العمل في المستقبل أمر ضروري لأنه يحدد واجبات العمل . أما فيما بعد فيمكنك أن تهتم بموعد وكيفية تحقيق هذه الأهداف . ولا حاجة بك إلى التدقيق الشديد في تحديد خططك المستقبلية في هذه المرحلة ، بل يجب أولاً وضع بعض الضوابط الواضحة . فمثلاً ، يجب أن تضع قائمة بالأولويات بالنسبة إلى ما يجب أن يتخذ من إجراءات وفقاً للأهمية .

ثانياً : المرحلة التنظيمية

كي يتحقق الاستقرار للمنظمة ، مع توزيع المسؤوليات بأكبر قدر من اليسر والسهولة ، عليك تنفيذ إجراءات تنظيمية على الوجه التالي :

أ ـ دراسة نموذج لدستور ما .

ب ـ بعد ذلك اطلب من شخص له خبرة في هذا المجال أن يكتب نظاماً أساسياً على غرار النموذج ، مع تعديله ليشمل نصوصاً تلبي احتياجات المنظمة المحلية .

ج ـ الحصول على موافقة الأعضاء المتوقع انضمامهم ، على تبني النظام الأساسي .

د ـ انتخاب مسؤولي المنظمة التي أصبحت رسمية في اجتماع يعلن عنه للجمهور .

هـ ـ إذا ما وجد اتحاد رسمي أو منظمة رئيسة بالبلاد ، فتحرَّ عن الإجراءات وإمكانية انضمامكم إليها .

و ـ إذا كنتم منظمة تعمل في إطار الحرم الجامعي فتقدم بطلب عضوية اتحاد الطلاب بالجامعة . أما إذا لم تكونوا داخل الجامعة فيجب تسجيل المنظمة لدى المصلحة الحكومية المختصة في المنطقة .

ز ـ عليكم الإعلان عن تكوين منظمتكم في الصحف المحلية أو بوضع بعض الإعلانات الجذابة في الأماكن القريبة التي يتجمع فيها الناس .

ح ـ إذا كنتم داخل الحرم الجامعي فيجب دراسة كيفية الحصول على الأموال والموارد الأخرى من اتحاد الطلاب بالجامعة ، وإلا فيمكن التحري عن المنح التي تقدمها مؤسسات الخدمة الاجتماعية والبحوث وما شابهها ، والتي تديرها المدينة أو الولاية أو الحكومة الفيدرالية .

وتذكر أنه في المرحلة التنظيمية :

١ ـ مع تزايد تطور المنظمة ، فإن الأعضاء سيصبحون بالضرورة أكثر تخصصاً في نشاطاتهم . لا تجعل البيروقراطية تحدث انقساماً بينكم .

٢ ـ مع التوسع في العضوية ، حاول أن تحسن من قنوات الاتصال . ولا شك أن ما يرد من ملاحظات وانطباعات مهم جداً لسلامة عمل المنظمة .

٣ ـ يجب أن تظل المصلحة العليا للأمة هي العامل المحرك للمنظمة ، إلاّ أنه لا يجوز أن تكون متعصباً . فالأهداف الأولية القصيرة الأجل يمكن إعادة تقويمها وتعديلها أو تغييرها أو الإضافة إليها ، وإذا اقتضى الأمر إجراء تعديلات في النظام الأساسي فيجب إجراؤها بطريقة منهجية ونظامية .

٤ ـ عن طريق التجربة والخطأ سوف تستطيع المنظمة اختيار أفضل الاستراتيجيات فعالية لتجنيد الأعضاء . لا تيأس من أخطائك وتعلم منها .

٥ ـ لا تخشَ من تعرّض المنظمة للتهديد الخارجي أو الداخلي . وفي الوقت الذي تكدح فيه المنظمة من أجل البقاء ، إياك أن تساوم على المبادىء الأساسية الجوهرية ، لكن كن مرناً في طريقة تطبيقها . إن تغيير الأهداف العاجلة ، بل وتأجيل بعضها سيمكّنكم من التغلب على الصعوبات الخارجية والداخلية بمشيئة الله .

٦ ـ إذا كنت تواجه صعوبات داخلية ، فإن النمو السريع قد يكون خطراً . وقد لا يفهم الأعضاء الجدد متاعب المنظمة وبالتالي يحدثون انقساماً بغير قصد . وإيّاك واليأس . وعند تجنيد أعضاء جدد ابحث عن النوع وليس عن الكم .

ثالثاً : مرحلة الاستقرار

من حسن الحظ أن مشكلات المرحلة التنظيمية لن تستمر إلى ما لا نهاية . أما إذا استمرت فاحذر :

ـ لأن أي مشروع يظل في حالة من عدم الاستقرار الشديد تتبدّد طاقاته ويستنزفها إلى درجة الإنهاك . لذلك فلا بد من درجة من الاستقرار في النهاية .

وهذه المرحلة المستقرة تحتاج إلى الانتظام أكثر مما تحتاج إلى الاختمار (Fermentation) . ولا يجوز أن يكون هدفنا الهيكل البيروقراطي ، لكن يجب أن تحدد كل وظيفة بوضوح في هذه المرحلة ، وأن تكون الإجراءات قد وضعت لأداء كل مهمة من المهام ، وأن يكون قد تم اختيار الأعضاء الأكفاء . إن اتخاذ تلك الخطوات بطريقة مناسبة سوف يمنع ازدواجية الجهود ويفتح الطريق أمام النجاح التنظيمي .

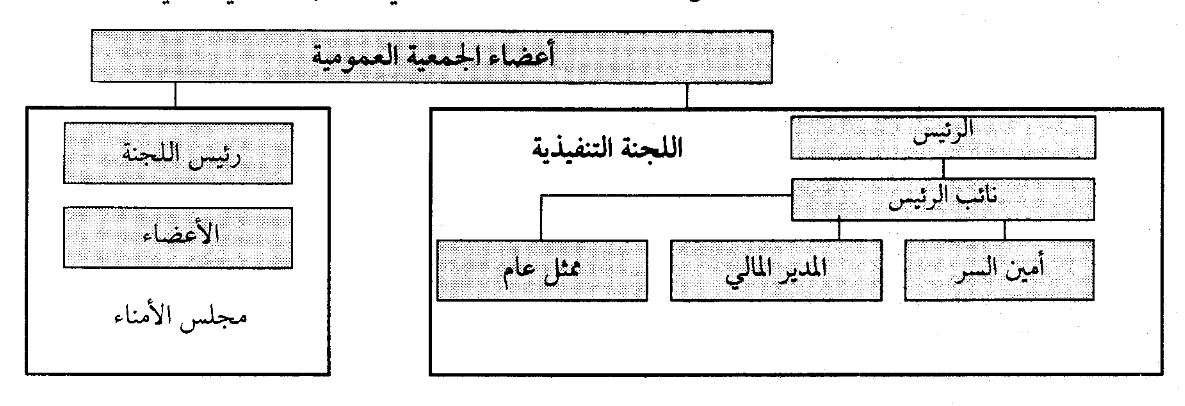
رابعاً : البنية والهيكل الإداري

تتألف اللجنة التنفيذية للمنظمة عادة من الرئيس ونائب الرئيس والمدير المالي وأمين السر وعدد من الأعضاء بوجه عام ، يكونون في الغالب رؤساء لمختلف اللجان الفرعية . ولأن اللجنة التنفيذية تدير

عمليات المنظمة ، فإن جميع المسؤولين عن الأقسام يجب أن يكونوا من الأعضاء المشهود لهم بالنزاهة والأخلاق الحميدة .

ولأن الاستمرارية الرسمية أمر مهم ، فعلى اللجنة التنفيذية أن تجتمع بشكل منتظم ، طبقاً لجدول سنوي معدّ سلفاً ، من أجل التخطيط لإحراز التقدم وعرض ما أنجز . والواقع أن عمليات المنظمة قد تحافظ على استمرارية أكبر إذا ما انتخب نائب الرئيس بحيث يكون مؤهلاً ليصبح الرئيس تلقائياً في السنة التالية . وبالمثل ، يجب الاستفادة من خبرة الرئيس السابق . إذ من المحبّذ أن يضم الرئيس السابق إلى اللجنة التنفيذية كعضو بحكم منصبه حتى يستفيد المسؤولون الجدد من خبرته .

سوف نصف فيما بعد المسؤوليات المحددة للمسؤولين المنتخبين . ولن نصف وظائف «الأمانة الدائمة» لأن عدداً قليلاً جداً من المنظمات لديها مثل هذه الإمكانات . وفيما يلي هيكل تنظيمي نمطي للمنظمة :



نقطة عمل

سياسة المنظمات المتميزة

على الرغم من أن الإسلام يغطي جوانب الحياة كافة ، فان ذلك لا يعني أن تستطيع منظمة بذاتها أن تؤدي جميع أنواع النشاطات . وعندما تنجح منظمة ما فإننا نميل إلى إثقال كاهلها وجعلها تقوم بتأدية كل شيء . وهذا أشبه بوضع البيض كله في سلة واحدة . علينا أن ندرب أنفسنا على إيجاد هياكل متميزة لتأدية نشاطات مختلفة . فمثلاً ، إذا كان المجال الرئيس لمنظمتنا هو الدعوة فيجب فصل ذلك عن مشاريع التجارة وأن تتولى ذلك منظمة منفصلة . كما ينبغي ألا نحمل الحزب السياسي الرسمي عبء المسائل التعليمية أو الاقتصادية أو الصحية ، بل يجب أن تهتم مؤسسة منفصلة بكل جانب من هذه الجوانب . وبالطبع لا بد من التنسيق والتعاون في وضع الأهداف والهياكل التنظيمية حسبما تقتضيه مصلحة الأمة العليا .

يجب أن يتم كل ذلك طبقاً للأنظمة الأساسية لهذه المنظمات وليس بشكل عشوائي . ولا بد من اتّباع اللوائح الداخلية والأنظمة دون إخلال . أما إذا أصبح النظام الأساسي عائقاً أمام العمل الناجح ، فلا بد من تعديله إلى الأفضل وبأسلوب عملي نظامي ديموقراطي . وهذا من شأنه أن يحمي الأهداف والمبادىء الرئيسة للمجموعة .

أ ـ اللجنة التنفيذية

كان الله في عونك ، فقد اختارك زملاؤك لمنصب مهمّ بالمنظمة . لقد أصبحت جزءاً من اللجنة التنفيذية في المنظمة المحلية . قد يكون منصبك هو الرئيس أو نائب الرئيس . . . إلخ . وليس لاسم المنصب أهمية في حد ذاته فأنت الآن مسؤول أمام الله عن تحقيق أهداف المنظمة وحماية مصالح زملائك الأعضاء وتطويرها . هناك سؤالان يجب أن تطرحهما على نفسك قبل أن تبدأ :

ـ ما الأمور التي أصبحت مسؤولاً عنها بحكم منصبي الجديد؟

ـ ما السلطة التي لديَّ بالفعل بوصفي عضواً باللجنة التنفيذية؟

بدهي أنه لا بدّ لك من التعرف على المنظمة وخلفيتها وتاريخها ولوائحها وسياساتها ، لكنك تحتاج أيضاً إلى «دليل» تسترشد به أثناء عملك .

ب ـ نموذج للوصف الوظيفي

١ ـ الرئيس

المهام الأساسية : يمثل الرئيس المنظمة ومصالحها ، ويقوم بما يلي :

١ ـ يمارس القيادة الشخصية والاستشارية في تحريك أعضاء اللجنة التنفيذية وأعضاء مجلس الأمناء ، وأعضاء اللجان ، والموظفين وغيرهم من الأعضاء .

٢ ـ يمارس سلطته لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها .

٣ ـ يتحدث باسم المنظمة ويراقب ويقوّم أداءها وفعاليتها .

٤ ـ يعمل بالتعاون مع اللجنة التنفيذية .

وفي إطار النظام الأساسي واللوائح الداخلية والسياسات ، فإن واجبات الرئيس ومسؤولياته تشمل ما يلي :

نقطة عمل

الخلط بين التنظيم والعقيدة

يبالغ بعض الناس مبالغة شديدة في الدفاع عن أفكارهم حول البنية التنظيمية . وقد يشككون في إيمان من يخالفهم الرأي في ذلك ، والحقيقة أن نوع التنظيم الذي نختاره هو مسألة رأي ووجهة نظر جماعية ليس لها علاقة بالعقيدة . نستطيع أن نختار التنظيم السري أو العلني ، البنية الهرمية أو غيرها ، السلطة المركزية أو غير المركزية ، اللجان المحلية أو المتخصصة ، إلخ . وكل هذه مجالات للبحث والاجتهاد .ولا يوجد في الإسلام نظام واحد ملزم . ويتوقف اختيار نظام دون آخر على الشورى في أين تكون مصلحة الأمة . وليس هذا مجالاً من مجالات الفقه كي نصدّرَ عبره الفتاوى . فإذا وجدنا بالتجربة أن نظاماً ما خاطىء فعلينا استبداله بأحسن منه ، وهكذا .

١ ـ رئاسة اجتماعات اللجنة التنفيذية والجمعية العمومية وتنسيق مواد جدول الأعمال مع أمين السر .

٢ ـ إعلام اللجنة التنفيذية والأعضاء بظروف المنظمة وعملياتها .

٣ ـ تعيين رؤساء اللجان وفرق العمل وتحديد أهداف هذه اللجان وواجباتها ومراقبة تطورها وتقدمها .

٤ ـ مساندة السياسات والبرامج التي تتبناها اللجنة التنفيذية والدفاع عنها .

٥ ـ تصعيد اهتمام الأعضاء بالمنظمة وإشراكهم فيها مشاركة نشطة وإبلاغهم بنشاطات اللجنة التنفيذية عن طريق الخطابات والمطبوعات والأحاديث .

٦ ـ رفع تقرير سنوي عن نشاطات المنظمة إلى الاجتماع السنوي في نهاية مدة عمله .

٧ ـ التعاون مع الأمين المالي في وضع ميزانية سنوية والتأكد من أن المنظمة تعمل في حدود هذه الميزانية بعد الموافقة عليها ، والتأكد أيضاً من أن الأمور المالية للمنظمة تراجع وتدقق سنوياً من مصدر فني محايد .

٨ ـ تعيين لجنة الترشيحات التي تختار المرشحين المناسبين للدورة القادمة قبل تاريخ الانتخاب المعلن ، وعمل الترتيبات لاختيار المسؤولين قبل موعد تسلّم مناصبهم بعدة أشهر ، مع الاحتفاظ بسجلات كافية بما يضمن الاستمرارية من إدارة إلى أخرى .

وفيما يتعلق بعلاقة الرئيس بالموظفين الآخرين ، فإنه :

(أ) مسؤول أمام اللجنة التنفيذية وأمام الأعضاء بالعمل على أن تعبّر برامج المنظمة وسياساتها بأمانة عن احتياجات الأعضاء وآمالهم .

(ب) التشاور مع اللجنة التنفيذية وتقديم النصح لها حول جميع الأمور المتعلقة بسياسات المنظمة وشؤونها المالية ، وبرامجها .

٢ ـ نائب الرئيس

يستحسن أن يشغل الرئيس المتوقع المقبل منصب نائب الرئيس . وبوسع الشخص الذي يحتل هذا المنصب أن يتعلم إدارة المنظمة على الطبيعة ، ويكون أكثر استعداداً لتطبيق خبرته العملية عندما يصبح رئيساً بعد ذلك . وباعتباره الرجل الثاني في القيادة ، عليه أن يضطلع بالواجبات والمسؤوليات التالية :

١ ـ يحل محل الرئيس أثناء غيابه .

٢ ـ يراقب مسؤوليات اللجان إذا اقتضى الأمر ويشارك بتخفيف أعباء الرئيس .

٣ ـ يتولى رئاسة لجان البرامج ولجان العضوية .

٣ ـ أمين السر

المهام الأساسية : تقع على عاتق أمين السر مهمة رئيسة هي جمع المعلومات وكتابة التقارير . وله أن يستعين برؤساء اللجان وغيرهم من المسؤولين ، لكنه مسؤول شخصياً عن إعداد التقارير وحفظها في الوقت المناسب . ويمكن للمنظمة الكبيرة أن تقسم عبء العمل بين أمين سر مخصص للمراسلات وآخر للأرشيف .

أما واجبات أمين السر ومسؤولياته واختصاصاته ، فهي :

١ ـ الاحتفاظ بسجلات مفصّلة لكل اجتماع للمنظمة من أجل إكمال التقرير السنوي . ويستحسن عقد ستة اجتماعات سنوياً على الأقل ، إلى جانب البرامج المنتظمة .

٢ ـ إبلاغ جميع أعضاء اللجنة التنفيذية بموعد الاجتماعات ومكانها قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل .

٣ ـ تأمين الأدوات المكتبية وغيرها طبقاً لاحتياجات المنظمة .

٤ ـ إجراء الاتصالات الضرورية لنجاح عمل المنظمة ، كما أنه يعمل بمثابة الأمين على سجلات المنظمة كافة ، بما في ذلك الاحتفاظ بنسخ من جميع المراسلات .

٥ ـ التأكد من أن نشاطات المنظمة تتم وفق نصوص نظامها الأساسي واللوائح الداخلية .

٦ ـ التسليم المنظم لجميع السجلات والمعلومات لأمين السر الذي يليه .

٤ ـ أمين المال

بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة نجد أن أمين المال المنتخب هو العضو الوحيد المسؤول عن العمليات المالية للمنظمة . لذلك يتعين على المنظمة في هذه الحال العناية الفائقة بانتهاج اجراءات محاسبية ثابتة . ذلك أنه في حال تغيير أمين المال ، فإن أي فرد آخر يحل محله سيعرف نوع الإجراءات التي كان سلفه يعمل بها . كما أن مراجعة الحسابات ستكون أسهل إذا كانت هناك إجراءات حسابية موحدة . وأياً كان ، فإن أمين المال يجب أن يكون أميناً محافظاً على أركان دينه وأن ينتخب من بين إخوانه الصالحين . ومهما كان حجم المنظمة ، فإن على أمين المال أن يتقيد بالسياسات التي تقررها اللجنة التنفيذية . وتغطي تلك السياسات ما يلي :

١ ـ مجموعة التقارير المالية السنوية وطبيعة الطريقة المحاسبية المتبعة .

٢ ـ سلطة اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالاستثمارات .

٣ ـ جمع الصدقة والزكاة والأموال الخاصة وتوزيعها .

كيف تضمن ، كأمين للمال ، أن منظمتك سليمة مالياً وأنها تنتهج الطرق المحاسبية المناسبة؟ يمكنك باستخدام قائمة المراجعة أدناه التحقق إن كانت الإجراءات التالية تتم أم لا :

١ ـ مراجعة الرسوم والاشتراكات العضوية بشكل دوري وتعديلها طبقاً لاحتياجات العضوية والتقلبات الاقتصادية .

٢ ـ التأكد من أن النظام الحسابي يتفق مع حجم المنظمة وتشابك أعمالها .

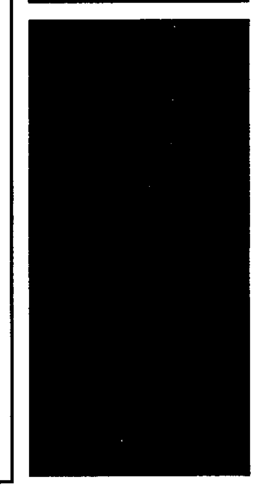
٣ ـ وجود صندوق للاحتياطي وللطوارىء غير المتوقعة .

٤ ـ مراجعة الحسابات وتدقيقها من قبل مراجع خارجي يرفع تقريره مباشرة إلى اللجنة التنفيذية .

٥ ـ موافقة اللجنة التنفيذية على خطط البرامج السنوية والميزانية .

٦ ـ صدور بيانات دورية عن الدخل والمصروفات المتحققة ومقارنتها بالميزانية الجارية ومصروفات السنوات الماضية ، إن أمكن ، من قبل اللجنة التنفيذية .

نقطة عمل



مبدأ الخمس السنوات

في عالمنا السريع الحركة ينمو الأفراد بأسرع مما كان يحدث في الماضي . إنهم في تطور مستمر ونضج مع حركة دائبة . وقد تبين أن الشخص يمكن أن يساهم بشكل أفضل في وظيفته أثناء السنوات الخمس الأولى من عمله . أما إذا ظل في هذا العمل مدة أطول فإن معدل عائده وإنتاجيته يقل . فإذا طالت المدة عن ذلك فقد يصبح عبئاً أكثر من كونه رصيداً للمنظمة . وكلما طالت مدة عمله تراكمت سلبياته وقلت إيجابياته . وبالنسبة إليه ، فإن الوظيفة تصبح شخصية جداً . كما أن طموحاته وأحلامه لن تتجاوز جدران مكتبه ووظيفته .

والقاعدة المؤكدة هي النقل إلى وظائف جديدة كل خمس سنوات تقريباً وإعطاء الفرصة لاستخدام الخبرات المكتسبة في الوظائف والمشاريع الجديدة . وبالمثل ، فإن الآخرين لن يصيبهم الركود في وظائفهم بسبب تحركهم لشغل الوظائف الخالية وإعطائهم الفرصة للحصول على تدريب جديد . إن هذه التنقلات صحية جداً للمنظمة والأفراد على السواء . أما الرقم خمسة فليس رقماً سحرياً للمدة التي يمضيها الشخص في وظيفة من الوظائف . فقد يكون أربع سنوات أو ست .

إِتَّبِعْ خطاهم

والآن وبعد أن أنشأت المنظمة المحلية ، وبوصفك القائد أو جزءاً من القيادة ، أمامك عدد من النماذج يمكن اتباعها .

ذكر الإمام الغزالي في «كيمياء السعادة» أن أحد العارفين ذكر للخليفة هارون الرشيد أن يراعي حقَّ الكرسي الذي يجلس عليه لأنه الكرسي الذي جلس عليه :

أبو بكر رضي الله عنه ، فعليك بالصدق .

وعمر رضي الله عنه ، ففرِّق بين الحق والباطل .

وعثمان رضي الله عنه ، فكن متواضعاً وشفوقاً .

وعلي رضي الله عنه ، فكن عالماً وعادلاً .

فكِّر فيما يلي :

كيف يمكن أن ينطبق هذا النموذج المركب من هذه الصفات والسجايا التي تمتع بها الخلفاء على الوضع الخاص بكم؟

أسئلة للنقاش

١ ـ ما الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها إذا أردت أن تنشىء منظمة؟
٢ ـ ما دور الاتصالات والتجاوب في المراحل الأولية؟
٣ ـ ما أوجه الخلاف بين دور اللجنة التنفيذية ومجلس الأمناء في النموذج الذي أوردناه؟
٤ ـ ما المجالات التي يجب فيها على أمين السر وأمين المال العمل والتعاون معاً؟

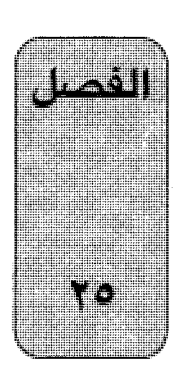
تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

لقد زاد عدد سكان الجالية في مدينتكم الصغيرة نتيجة لإقامة مصنع كبير فيها . وقد أصبح بالإمكان إنشاء منظمة . لكن معظم الموجودين لم يظهروا اهتماماً بعد ، وقلة منهم فقط هم الذين سبق لهم الانضمام إلى منظمة ، وتتفاوت المستويات التعليمية والاقتصادية بينهم ، كما أنهم ينتمون إلى خلفيات مختلفة . أمامك شهران فقط للتنسيق قبل نقلك إلى جهة أخرى من قبل صاحب العمل .

١ ـ ارسم خطة تدريجية لمعالجة المشكلات الخاصة بهذه الجالية .

٢ ـ ضع هيكلاً تخطيطياً يناسب الجالية .

٣ ـ اذكر الصعوبات التي يمكن أن تواجهها الجالية بعد أن تترك أنت المنطقة . اقترح الحلول الممكنة .



نحو تحقيق النمو والتطور الذاتي

أولاً : اعرف نفسك

أ ـ لا تكن شخصاً عادياً

ب ـ تباين التوقعات

ج ـ لا تقارن نفسك بالآخرين

د ـ الخلط بين الأمور الشخصية والعامة

ثانياً : اضبط نفسك

أ ـ إحذر قبل التفرغ للعمل

ب ـ الأمانة والصدق مع الرؤساء

ج ـ مسجد روما

د ـ إهمال من حولنا والتوجه للغرباء

هـ ـ المشاركة في الأحزان والأفراح

و ـ استراتيجية فعّالة

ثالثاً : عبّر عن نفسك

أ ـ عبِّر عن إعجابك بوضوح

ب ـ عبّر عما تكرهه بالحسنى

ج ـ التفكير المتشابه

د ـ الاعتدال في الصداقة والعداوة

هـ ـ الشورى مع الأطفال

و ـ فكِّر

يُعدُّ تعزيز المهارات والتطوير الذاتي جانبين متلازمين للتدريب من أجل ممارسة القيادة . وقد ناقشنا في هذا الجزء من الدليل بعض المهارات الفردية والجماعية المختارة . ويعالج هذا الفصل بطريقة غير تقليدية بعض الجوانب المختارة للتطوير الذاتي . وعن طريق مجموعة من الحكايات والحالات والأمثلة سنلقي الضوء على مجالات النمو الشخصي التي لا غنى عنها للتطوير الذاتي على الرغم من أنها ليست دائماً واضحة لنا . وهذا أنموذج أو مثال من ثلاث خطوات تنفذه بنفسك ويوجهك إلى أن :

● تعرف نفسك .

● تضبط نفسك .

● تعبِّر عن نفسك .

لن نحاول أن نورد كل شيء . لكن ما نوضحه يفتّح ذهن القائد المتوقع تأهيله كي يفكر في أشياء أعمق وأبعد . وعلى هذا الأساس نستطيع أن نضع خطة عمل فردية للنمو الشخصي والتطوير الذاتي .

أولاً : اعرف نفسك

أ ـ لا تكن شخصاً عادياً

ولد السيد «العادي» سنة ١٩٠١م وكانت درجاته الدراسية دون المتوسط ، وتزوج الآنسة «وسيطة» في سنة ١٩٢٤م ، ورزق بطفل سماه : «العادي الأصغر» ، وابنة سماها «العادية» . قضى أربعين سنة في خدمة لا شأن لها وشغل عدداً من المراكز التافهة . لم يجرب أبداً أية مخاطرة أو فرصة ؛ وتعمّد ألا يطور مواهبه ، ولم يشترك مع أحد في شيء . كان شعاره المفضل «لا دخل لي في هذا ! ابعد عن الشر وغنِّ له» . عاش ٦٠ سنة بدون هدف ولا خطة ولا رغبات ولا ثقة ولا عزم أو تصميم . كتبوا على قبره :

هنا يرقد

السيد/ العادي

ولد سنة ١٩٠١م ومات سنة ١٩٢١م ودفن سنة ١٩٦٤م

لم يحاول أبداً أن يفعل أي شيء

طلب من الحياة القليل

ودفعت الحياة ثمنه !

ب ـ تباين التوقعات

غالباً ما نجد أخوين يظن كل منهما أنه قدّم لأخيه الكثير ولم يتلق منه شيئاً يذكر . والأسوأ من ذلك عندما نظن أن الآخرين مدينون لنا بالكثير ولا ندين لهم نحن بشيء . وهذه أمور لا تستند إلى أساس . ذلك أن من طبيعة الناس أن يبالغوا فيما يعطونه للآخرين ويقللوا ما يأخذونه . وهذا السلوك يتمثل في القول المعروف : «عندما أكون على صواب لا أحد يتذكر ، وعندما أكون على خطأ لا أحد ينسى» . وإذا أردنا أن نعرف بحق رصيد حساباتنا مع الآخرين علينا أن ندوّن على الورق ما لنا وما علينا بشكل موضوعي . ومعيارنا الصحيح في هذا هو الإسلام . وعند تحديد ما لنا وما علينا ، أو بمعنى آخر ما قدمنا

وما أخذنا ، يجب أن نستشير أهل المعرفة . وإن كان في الإسلام قاعدة أو حكم ما ، فعلينا الإذعان لها . مثلاً ، عند تقرير الميراث يجب أن نتبع الشريعة ولا نستسلم لرغباتنا ومشاعرنا . وهناك حكمة كبيرة في قول الشاعر :

وعين الرضى عن كلّ عيب كليلة   كما أن عين السخط تبدي المساويا

ج ـ لا تقارن نفسك بالآخرين

هناك مثل يقول : «من راقب الناس مات همّاً» . ومراقبة الآخرين سرطان يمكن أن يلتهم حياتك . سيكون جلّ اهتمامك التركيز على الآخرين ثم تبدأ في التساؤل لماذا لا يكون لك مثل مراكزهم ورواتبهم وثرواتهم وشخصياتهم وما يستمتعون به من غنى وصحة وأبناء . . . الخ . لكنك لم تسأل نفسك : ماذا فعلوا ليستحقوا ما لديهم؟ كم من الجهد والمشقة بذلوا ليحصلوا عليه؟ كم من السنوات كافحوا وناضلوا؟ هل نسيت أن الرزق من عند الله وحده وأنه يفعل ما يشاء ، وأن الله لا يسأل عما يفعل .

جاءني أحد الإخوان ذات يوم وسألني لماذا لا يحصل على الراتب نفسه الذي يحصل عليه الآخرون . قلت له : «هل سألت نفسك لماذا لا تنتج مثل ما ينتج الآخرون؟ أنظر إلى كفاءتهم وإنتاجيتهم» .

لقد تعلمنا من الإسلام :

١ ـ في أمور الدنيا قارن نفسك بالفقير أو البائس أو المصاب وقل : الحمد لله الذي أعطاني أكثر مما أستحق .

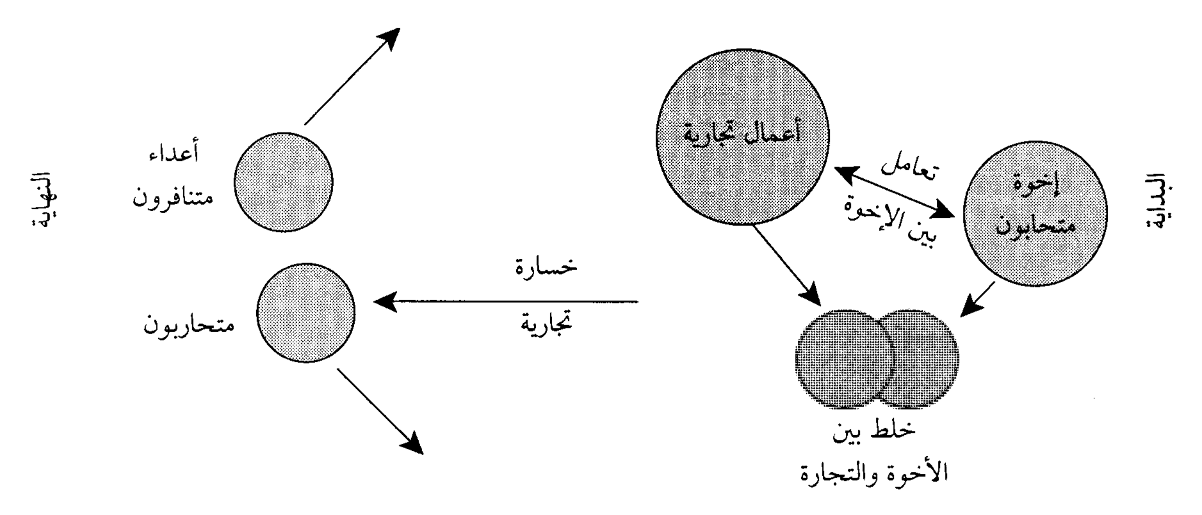
٢ ـ في المعرفة والتقوى قارن نفسك بكبار العلماء والأولياء واحرص على أن تحقق المزيد واطلب العفو من الله .

تذكّر أن ما تعرفه من عيوبك هو المؤكد ، وما تظنه عن عيوب الآخرين ليس سوى شك . ومن السخف أن ينهمك الإنسان في المقارنات لأن ما لا نعرفه عن الآخرين أكثر بكثير من القليل الذي نعرفه ، ولا تندهش عندما تكتشف بعد التحليل الموضوعي أنك في الواقع عبء على المؤسسة ، في حين أن معظم الآخرين من أرصدتها ، وقبل أن تتساءل عما تفعله المؤسسة من أجلك اعرف ماذا تقدمه أنت لها .

د ـ الخلط بين الأمور الشخصية والعامة

نميل عادة إلى الخلط بين المشاعر الشخصية وأمور المؤسسات . ولهذا الخلط ضرر شديد على تأدية أعمالنا وعلاقتنا مع الناس . ولقد أصبحت النتيجة نمطاً محدداً : نبدأ كإخوة وننتهي كأعداء .

وللأسف ، فإن الإخوة المخلصين قد يتجنّبون هذه الأيام التعامل بعضهم مع بعض ، لأنهم يخشون أن ينتهي بهم الأمر إلى العداوة . ونحن عندما نخلط بين ما هو شخصي وما هو عام وخاص بالمؤسسة ، نفقد الاثنين معاً . من تلك الممارسات أنه عندما يحتاج أحد الأعضاء إلى مساعدة مالية فإننا نوظفه في المنظمة



حتى إن لم يكن يناسبها . وبهذا تصبح المنظمة عاجزة وملجأ للعجزة وللمتقاعدين . وفي النهاية نفقد الموظفين والمنظمة لأننا نخلط بين الصدقة والمهنة . علينا أن نساعد العضو من موارد الصدقة بدون أن نقتل منظمة عاملة . ولقد سألني أحدهم قرضاً من أموال المؤسسة لشراء منزل . قلت له إن المال ليس مالي وإنما وقفية ائتمنت عليها . كيف أعطي منه لأسباب شخصية؟ فبدلاً من أن يقدّر ذلك ، استشاط غضباً . والقاعدة هنا بسيطة : إذا كنت تستحق الصدقة طبقاً للمعايير الشرعية فيكون من حقك تلقي المساعدة من أموال الأوقاف العامة .

لسنا مؤسسة للتوظيف ، بل لدينا أهداف لا بد من تحقيقها . ويجب أن نتعلم الفصل بين شؤون القلب وشؤون العقل . وقد تختلف عقولنا على أمور كثيرة لكن قلوبنا يجب أن تظل متآلفة . يمكن أن نختلف ، لكن بدون أن نفقد الود بيننا . وإذا أخطأ أحدهم في العمل فعليه أن يتوقع العقوبة وأن يسرّه العدل . وقد تعرّفت على أحد رجال الأعمال الناجحين الذي كان يعاقب أولاده بضعف العقوبة التي يفرضها على الآخرين . وقد ورد في القرآن الكريم أن عقوبة زوجات النبي (عليه السلام) مضاعفة :

- ﴿ يَٰنِسَآءَ ٱلنَّبِيِّ مَن يَأْتِ مِنكُنَّ بِفَٰحِشَةٍ مُّبَيِّنَةٍ يُضَٰعَفْ لَهَا ٱلْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ ۚ وَكَانَ ذَٰلِكَ عَلَى ٱللَّهِ يَسِيرًا ﴿٣٠﴾ ﴾
(سورة الأحزاب)

ذلك هو أسلوب النبوّة : لا محاباة في الحق .

ثانياً : اضبط نفسك

أ ـ احذر قبل التفرغ للعمل

بعض الناس تأخذهم الحماسة الشديدة للدعوة ويقررون ترك دراستهم أو وظائفهم للعمل كمتفرغين في مجال الدعوة . الحذر الحذر ! إنها خطوة عظيمة لكنها جريئة جداً . لا تترك دراستك أو عملك أبدا قبل أن تفكر بروية فيما يلي :

١ ـ اعرف بالضبط تفاصيل الوصف الوظيفي لعملك الجديد في الدعوة . لا تقبل العموميات ، مثل العمل في سبيل الله ، إنك تعمل بالفعل في سبيل الله طوال الوقت حتى عندما تكدح من أجل عائلتك .

٢ ـ كيف سيدفعون لك أجرك ، وكم سيدفعون وإلى متى؟ هل سيكون دخلك مستمراً أم لمدة محددة فقط؟ ومن أيِّ المصادر؟

٣ ـ يجب أن يصدر القرار كتابة من هيئة الشورى العليا بالمنظمة أو من أعلى جهة مختصة بالمنظمة . وقد يكون توقيع الرئيس كافياً ، لكنه قد يتغيّر أو يغيِّر رأيه فيما بعد . تأكد من أن صانعي القرار الآخرين بالمنظمة قد استشيروا وأنهم أعطوا موافقتهم على القرار .

٤ ـ قارن بين ما تقدمه من خدمة حالياً وبين الوظيفة الموعودة مستقبلاً ، فقد لا يكون ثمة مسوغ للتخلي عن وظيفتك الراهنة ، وقد يكون بوسعك أن تقوم بكلا العملين دون أن تستقيل .

٥ ـ ادرس الآثار الطويلة المدى على تخصصك المهني ، وعلى مستقبل أسرتك ، وخططك الشخصية . لا تدّع فيما بعد أنك لم تعلم أو لم تفكر في هذه المسائل المصيرية المهمة .

٦ ـ اعرف من ستكون مسؤولا أمامه ومن سيكون مسؤولاً أمامك حتى تتجنب ما يمكن أن يحدث من خلاف مستقبلاً .

٧ ـ ادرس مناخ العمل وظروفه فيما يتعلق بالسفر ومحل العمل وطبيعته . . . الخ ، وانظر إن كان يناسب اهتماماتك وقدراتك وتدريبك .

٨ ـ لاحظ أنك لن تستطيع العودة عن قرار التفرّغ بعد فترة بدون أن يترك هذا آثاراً عميقة .

٩ ـ فكّر فيما سيحدث في حال حدوث خلاف . لا بد من خطة ودية للانفكاك وفك الارتباط بتعاطف وتفاهم .

بعد أن تكون قد فكّرت فيما تمَّ ذكره وقررت أن تمضي قدماً ، اجعل عملك في البداية على أساس عدة أشهر أو لجزء من الوقت ، إن أمكن ، فهذا سيفتح عينيك على الجوانب الخفية التي قد تكون غابت عنك ، ويعطيك فكرة عن العمل الفعلي .

إن الوضع المثالي هو أن تعول نفسك بشكل كامل ، ويكون عملك بالمنظمة كمتطوع . إلا أن من الواضح أن هذا لا يمكن أن يحدث دائماً ، لكن على الشباب أن يخططوا لذلك منذ وقت مبكر من عمرهم حتى ينعم الله عليهم بالفرصة المناسبة فيما بعد .

حاول إن أمكن تجربة أي مشروع على نطاق صغير بميزانية متواضعة وبجزء من الوقت .فإذا حقق نجاحاً استطعت أن تستخدم مواردك الأخرى طبقاً لخطة مدروسة .

ب ـ الأمانة والصدق مع الرؤساء

ذات يوم جاءني رئيس قسم يشكو حاجته لمزيد من الموظفين . قلت له إن لديه موظفين أكثر من حاجته وإنه يجب أن يستغني عن بعضهم ، ثم سألته عن رأيه في أحد الموظفين فقال : «إنه عديم الفائدة ـ(أينما توجّهه لا يأتي بخير) . فسألته لماذا لم يطالب نائب الرئيس بفصله؟ فأجابني : «أنت تعرف أنني لا أستطيع أن أقول ذلك لنائب الرئيس ، لأنه يحابيه ، لكنك تستطيع ذلك لمركزك العالي» . قلت له شارحاً أن السبب في وصولي إلى هذا المركز العالي هو أنني أقول الحق دائماً بغضّ النظر عن العلاقات الشخصية . لا تخش الاختلاف مع الرؤساء وإنما كن دائماً صادقاً وموضوعياً ، وسوف يساعدك الله في المضي قدماً في حياتك من فلاح إلى فلاح .

ج ـ مسجد روما

في صيف ١٩٧٧م سافرت مع رئيس الوقف الإسلامي لأمريكا الشمالية إلى الخارج لجمع التبرعات . وقد تعطّلنا في روما لمدة يوم بسبب النزاع الذي نشب بين ليبيا ومصر . فتوجهنا إلى المسجد والتقينا بإمام المسجد لأول مرة . وبمجرد أن جلسنا بادرنا قائلاً : «في هذا المسجد أقوم أنا بكل شيء ولا يؤدي المدير أي شيء . فأنا ألقي خطبة الجمعة وأنظم حفلات الزواج وأتولى الجنازات وأقابل الزوار وأشرح لهم الإسلام لكن الفضل كله يذهب إلى المدير . راتبه يزداد باستمرار في حين أن راتبي يظل كما هو» . بعد هذا الاستقبال الغريب قلنا له : «لماذا لا تخبر مجلس الإدارة بذلك وتطلب منهم تصحيح وضعك؟» فأجاب : «إنني أخبرهم دائماً ، لكنهم لا يستمعون إليَّ ، فهم متحيزون» .

ما هي الصورة التي نخرج بها من هذا الاستقبال؟ صورة سلبية جداً عن المؤسسة وعن الإمام نفسه . ومثل هذا الشخص لا ولاء له ولا لمؤسسته وإنما يفكر بشخصه فقط . إنه يدمر المؤسسة بأكملها ويدمر نفسه معها . هل يوجد بمنطقتكم مثل هؤلاء الأعضاء الذين لا يهتمون إلا بأشخاصهم؟ إنهم على استعداد لتخريب البنية بكاملها من أجل منفعة شخصية ضيقة . تذكر أنك لو ضحّيت من أجل أهداف المنظمة فإنك والمنظمة ستزدهران . أما إذا أضعفت المنظمة على أمل أن ترتفع أنت ، فإنك والمنظمة ستسقطان . إن ضعف المنظمة وقوتها ينعكسان مباشرة على الأعضاء والموظفين والمديرين . فالجميع في قارب واحد .

د ـ إهمال مَنْ حولنا والتوجه للغرباء

تخيّل أنك دخلت منافساً في انتخاب ، ثم اكتشفت أن عائلتك لم تذهب للاقتراع بجانبك . أو أنك دعوت إلى اجتماع عام ولم يحضره أقاربك ولا أصدقاؤك المقربون . وفي حملات جمع التبرعات ، فإنك قد تخاطب الآخرين وتهمل معارفك الأقربين . وإنه لمن المدهش أننا نعمل بجد لكسب الغرباء وفي الوقت نفسه ننسى الأقربين . وغالباً ما يعود هذا إلى سوء التنظيم أو عدم التخطيط والمتابعة . ومن المؤكد أن هذا يؤلمنا . ولو أننا كلفنا شخصاً أو لجنة ما لكسب تأييد هؤلاء المقربين لنا لتحسن الوضع بشكل كبير .

هـ ـ المشاركة في الأحزان والأفراح

في أحد البلدان الإسلامية تساءل رئيس الدولة ذات مرة لماذا لا يزوره الإسلاميون إلا في مناسبات الحزن والوفاة! إن هذا يعطي الحركة طابعاً رسمياً جافياً ويجعلها ترتبط بالمصائب والنكبات فقط. يجب على الحركة أن تكون نشطة وأن تقوم بالزيارات في الأعياد والمناسبات الأخرى أيضاً. علينا أن نستمر في اتصالاتنا مع الناس على أساس منتظم وليس فقط عندما نحتاج إليهم. تصوّر لو أنك لا ترى ابنك أو موظفاً عندك إلا عندما يطلب منك النقود! ستشعر بالضيق بشكل لاشعوري كلما وقع بصرك على مثل أولئك الأشخاص.

و ـ استراتيجية فعّالة

يلتزم الناس بالإسلام من عدة طرق. وبعضهم يفعل ذلك بطرق غير مباشرة. فمثلاً، لو دعوت إلى مباريات رياضية (أو إلى أي نشاط ترفيهي آخر) وأضفت إلى ذلك الصلاة وموعظة قصيرة، فإن عدداً من المشاركين الذين لم يكونوا يواظبون على الصلاة سيبدأون ذلك. وبالمثل، في المناسبات الاجتماعية وحفلات العشاء عندما تضيف بعض المضامين الإسلامية إلى النشاطات، فإن الأثر سيكون أقوى. أما إذا اقتصرت على المحاضرات والخطب المملّة فسينفر الناس. إن هذا الأسلوب الأكثر حيوية أداة قوية للدعوة ويمكن أن يستخدم بشكل جماعي وفردي محبّب على السواء.

ثالثاً: عبِّر عن نفسك

أ ـ عبِّر عن إعجابك بوضوح!

كان الرسول (عليه السلام) يجلس مع بعض أصحابه عندما مر رجل. فقال أحد الصحابة: «هذا رجل طيب وأنا أحبه»، وسأله الرسول (عليه السلام) إن كان قد أخبره بذلك فأجاب الصحابي بالنفي فأوعز له الرسول (عليه السلام) أن يذهب إليه ويخبره بأنه يحبه.

ونحن هذه الأيام ننتقد الآخرين بصوت مرتفع. لكن عندما يتعلق الأمر بأفعال طيبة تستحق المدح، نلزم الصمت. والرسول الكريم (عليه السلام) يعلّمنا أن نعبِّر عن تقديرنا. وعلينا أن نسمعه للآخرين بطريقة واضحة. ولا شك أن الثناء على الله الذي هو أهل كل ثناء ضروري، لكن شكر الناس أيضاً مطلوب ومفيد يقول الرسول عليه السلام: **«مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاس لَمْ يَشْكُرِ الله»**[1].

ويبين لنا القرآن هذا بطريقة متميزة: ﴿٧ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (سورة إبراهيم)

(١) سنن ابي داود والترمذي ومسند أحمد بن حنبل.

إن السبيل إلى المزيد من نعم الله أن نشكره ، فلنمارس شكر الناس على ما يقدمونه لنا من معروف . ستكون مكافأتنا المزيد من الاعمال الطيبة منهم . إن التقدير هو الماء لشجرة الأعمال الطيبة لتحمل المزيد من الثمار .

وليتذكر الآباء أن الدم الصحي الذي يحتاج إليه أبناؤهم هو التقدير والتشجيع . لا تحرموهم منه ، فقد يصابون بفقر الدم .

ولو أننا جرّبنا الإكثار من التعبير الواضح عن الإعجاب مع الإقلال من الانتقاد السلبي ، فإن مجتمعنا سيغمره الحب والإبداع .

ب ـ عبِّر عما تكرهه بالحسنى!

اعتدت في مكتبي أن أخاطب أحد الموظفين باسمه الأخير لمدة سنتين . وكان يكره ذلك ويقوله للناس ، ولم أعرف حتى أخبرني موظف آخر سراً . وفي الحال غيّرت طريقة مخاطبتي له . تشير هذه الحالة إلى عدة أخطاء :

١ ـ لم يذكر لي شيئاً عما يضايقه .

٢ ـ تحدث للآخرين في ذلك .

٣ ـ الذين عرفوا لم يخبروني .

لماذا نسمح لمشكلة صغيرة أن تستمر في مضايقتنا إذا كنا نستطيع حلها في عشر ثوانٍ . إن الله سوف يحاسبنا إذا لم نعبّر عن مشاعرنا وأفكارنا بصراحة وموضوعية .

ج ـ التفكير المتشابه

عندما تلقى مسلماً ملتزماً ، لا تسلم جدلاً أنه يفكر كما تفكر . فقد تؤديان العبادة بالطريقة نفسها ، أما التفكير بالطريقة نفسها فعملية بطيئة جداً تحتاج الى صمت وزمن طويل . لا يوجد شيئان متشابهان تماماً في الحياة . لقد خلقنا الله جميعاً مختلفين . بل إن الإلكترونات لكل منها حالتها الفريدة . وحتى يمكن أن نتقارب في التفكير علينا أن نناقش وجهات نظرنا من أجل الوصول إلى تفاهم أفضل . وكثيراً ما نخدع عندما نرى شعباً كاملاً يتحد لمحاربة عدو مشترك . فمن السهل توحيد شعب ضد الغزاة لكن من الصعب جداً توحيده حول خطة عمل . سيكون هناك الكثير من التحزبات . ويحدث هذا أيضاً داخل الحركة الواحدة . وإذا كنت تدعو إلى الإصلاح فستجد حولك الكثير لمساندتك ضد القائمين على الأمر . لكن بمجرد أن تتمكن مجموعتك من السيطرة على الموقف ستكتشف إلى أي حد هم منقسمون حول أمور أخرى كثيرة . وهذه الجماعة الإصلاحية التي تبدو في الظاهر متحدة قد يتبين أنها أكثر انقساماً من الجماعة التي حلت محلها . احذر هذه القنبلة الزمنية ! تأكد أن لديكم خطة عمل متفقاً عليها قبل الخوض في

معركة الاصلاح . وينطبق هذا على القضايا العامة الوطنية ، كما ينطبق داخل المنظمة أو الأسرة أيضاً . وإذا لم تراع هذا المبدأ فستصاب بالإحباط على الرغم من حسن نواياك .

د ـ الاعتدال في الصداقة والعداوة

يبالغ الناس في حبهم أو كرههم لشخص أو مسألة . فعندما يحبون شخصاً ما يصل بهم الأمر الى الوقوع في أسر محبتهم له متناسين الموضوعية والعقل في تعاملهم معه . وبالمثل ، هم إذا كرهوا شخصاً ما يظنون أنه لا يصلح لشيء . وقد علمنا رسول الله (عليه السلام) درساً في الاعتدال الموضوعي في كلا الحالين : «**أحْبِبْ حَبِيبَكَ هَوْناً مَا، عَسٰى أنْ يكُونَ بَغيضَكَ يَوْماً مَا، وَآبْغِضْ بَغيضَكَ هَوْناً مَا، عَسٰى أنْ يَكُونَ حَبِيبَكَ يَوْماً مَا**»[1] .

يا له من مبدأ بعيد النظر ، وما أحوجنا إليه دائماً .

هـ ـ الشورى مع الأطفال

عندما تذكر الشورى ، تقفز إلى أذهاننا الجوانب السياسية والتنظيمية فقط . إلا أن هناك حاجة شديدة إلى الشورى مع الأطفال والعائلات . كم من الأزواج يستشيرون زوجاتهم؟ وكم من الزوجات يستشرن أزواجهن؟ ناهيك عن الأطفال .

ويمكن القول إن الشورى هي منحة الله للعقل البشري المحدود . فعن طريق الشورى يستفيد الفرد من الخبرة الجماعية لعدد من العقول . كثيراً ما تلوم نفسك على عدم استشارة الآخرين ، لكنك لن تندم على أي قرار مارست فيه الشورى . حاول أن تطبِّق الشورى مع زوجك وأولادك وستندهش من الجزاء السخي الذي ستحصل عليه . إن مزايا هذه الممارسات العائلية لا حصر لها . ولا تستصغر مساهمة الأطفال . ذلك أنهم يضيفون بعداً جديداً للمعلومات وعملية اتخاذ القرار . قال لي أحد كبار الأساتذة ذات مرة : «لا أستطيع أن أذكر حالة واحدة استشرت فيها طفلاً ولم أستفد من تلك الاستشارة» .

و ـ فكِّر

يستحيل ألاّ نفكر . لكن هناك أشياء كثيرة جداً في الحياة للتفكير فيها . والقرآن الكريم يدعونا إلى التفكير ، ويجعل ذلك واجباً علينا . فيمَ نريدك أن تفكر؟ فكّر على الأقل في الكلمات والجمل المتكررة التي ننطق بها كل يوم . فكّر في معانيها العظيمة كلما نطقتها . سوف تصبح شخصاً أفضل . فكّر بعمق في ما يلي :

---

(١) سنن الترمذي

السَّلامُ عَلَيْكُم
اللهُ أكْبَر
سُبْحانَ رَبِّيَ العَظِيم
سُبْحانَ رَبِّيَ الأعْلى
اسْتَغْفِرُ الله
الحَمْدُ لله
اهْدِنا الصِّراطَ المُسْتَقِيم

هل تعرف

- كيف تتحدث إلى الله؟
- كيف تتأدب مع كلام اللّه؟

- إنك تتحدث إلى الله في الصلاة ، وفي أي وقت أردت المناجاة .
- الله يتحدث إليك عندما تقرأ القرآن .

هناك أربعة أنواع من الرجال :

- رجل يعلم ولا يعلم أنه يعلم فذلك الغافل فذكّروه .
- رجل لا يعلم ولا يعلم أنه لا يعلم فذلك الأحمق فاجتنبوه .
- ورجل لا يعلم ويعلم أنه لا يعلم فذلك الجاهل فعلّموه .
- ورجل يعلم ويعلم انه يعلم فذلك العالم فاتبعوه .

الخليل بن أحمد الفراهيدي

تذكّر !

من أجل أداء أفضل :

١ ـ أنجز أعمالك واحداً واحداً . لا تزحم عملين في الوقت نفسه .

٢ ـ تعرّف على المشكلة .

٣ ـ أحسن الإنصات .

٤ ـ اسأل لتتعلّم .

٥ ـ فرّق بين المعقول وغير المعقول .

٦ – تقبّل الخطأ .

٧ – اعترف بالخطأ .

٨ – عبّر عن نفسك ببساطة ووضوح .

٩ – كن هادئاً .

١٠ – إبتسم .

تمرين : نفاق أم علم نفس؟

إقرأ هذه الرسالة أولاً

لا يغرّنكم القناع على وجهي . إسمعوا ما لا أقوله!

لا تغترّوا بي . لا يغرنكم القناع الذي أضعه على وجهي . إنني أضع ألف قناع ، أقنعة أخاف أن أنزعها ، لكنَّ أحداً منها لا يعبر عن حقيقتي . الادعاء فن وهو بمثابة طبيعة ثانية لي ، لكن لا تنخدعوا .

إنني أعطي الانطباع أني في مأمن ، وأن كل شيء مشرق وعلى ما يرام ، في الداخل والخارج ، وأن الثقة هي اسمي والهدوء لعبتي . المياه هادئة مستقرة وأنا المسيطر على دفة القيادة ولست في حاجة إلى أحد . لكن لا تصدقوا ذلك ، أرجوكم لا تصدقوا .

قد أبدو ظاهرياً هادئاً ، لكن ظاهري قناع ، قناع دائم التنوع ودائم الإخفاء . تحت القناع لا يوجد زهو ولا هدوء ، ولا راحة نفس . تحت القناع يكمن شخصي الحقيقي الذي يعيش في فوضى وخوف ووحدة وانعزال . لكنني أخفي هذا ولا أريد لأحد أن يعلم به . أشعر بالذعر من فكرة أن ينكشف ضعفي ، لذلك أسعى مستميتاً إلى وضع قناع أختفي وراءه ليكون واجهة معقدة من اللامبالاة لمساعدتي على الادعاء ، وحمايتي من النظرة الثاقبة . لكن تلك النظرة هي بالضبط الأمل في إنقاذي وخلاصي . إنها الشيء الوحيد الذي يمكن أن يخلصني من نفسي ومن جدران السجن القابع في اعماقي ، ومن الحواجز التي كابدت وتعبت حتى أقمتها . لكني لا أقول لكم هذا ، ولا أجرؤ . فإنني خائف أيضاً .

اخاف ألا تمنحني نظرتكم الحب والقبول . أخشى أن تحطّوا من قدري ، وتهزأوا مني وسوف يقتلني ضحككم . أخشى أنني في أعماق أعماقي لا أساوي شيئاً ، ولا آمل في شيء ، وأنكم ستكتشفون ذلك وترفضونني . لذلك ألعب لعبتي ، لعبتي اليائسة غير الصادقة بواجهة تبدو عليها الثقة من الخارج ، بينما أنا في الداخل طفل ترتعد فرائصه .

أود حقاً أن أكون مخلصاً صادقاً عفوياً وأن أعبّر عن حقيقتي . لكن عليكم أن تساعدوني . عليكم أن تمدوا إليَّ أيديكم ، حتى ولو بدا أن هذا هو آخر شيء أظهر أنني أريده أو أحتاج إليه . في كل مرة تكونون فيها عطوفين وطيبين ومشجعين ، وفي كل وقت تحاولون فيه الفهم يحدوكم الاهتمام الصادق ، فإن قلبي ينمو له جناحان . جناحان صغيران وضعيفان للغاية لكنهما مع ذلك جناحان . بأحاسيسكم وعطفكم وقدرتكم على الفهم سأنجح . تستطيعون إعادة الأمل إلى حياتي وبث العزيمة فيَّ . لن يكون الأمر سهلاً عليكم . إن الاقتناع الطويل بعدم الجدوى يبني حوائط مانعة ولكن الحب أقوى من الأسوار ، وهنا يكمن الأمل . أرجو أن تحطموا الأسوار بأيد ثابتة لكنها رحيمة رقيقة ، لأن الطفل حساس ، وأنا طفلٌ! من أنا؟ قد لا تعرفوني؟ ولكني شخص تعرفونه جيداً لأنني كل رجلٍ وكل امرأة وكل طفل ، بل كل إنسان تلقونه .

التوقيع : مجهول

والآن أجب عن هذه الأسئلة :

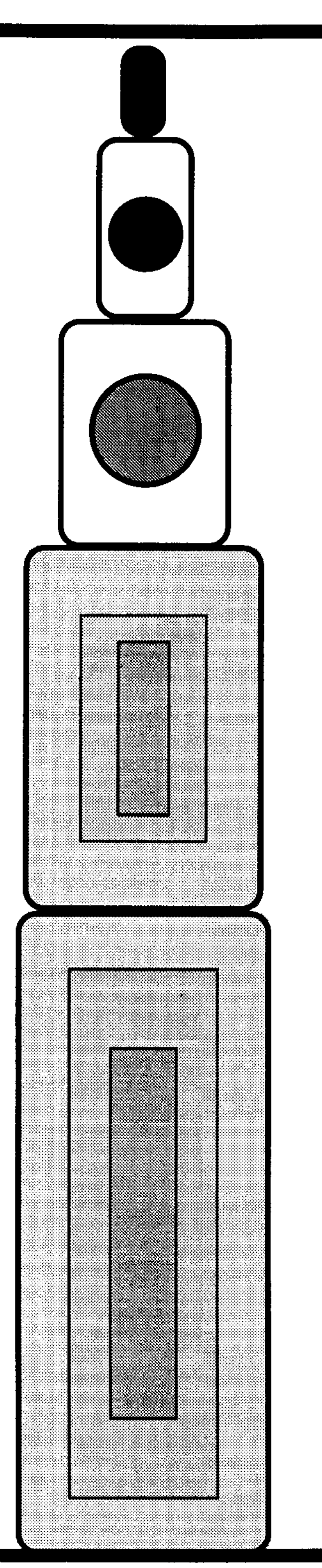
١ ـ هل تعدّ هذا الخطاب نوع من النفاق؟

٢ ـ هل تربط بين أي صفات نفسية بشرية في هذه الرسالة وبين مضمون «سورة يوسف»؟

أينما تكونوا يدرككم الموت ولو كنتم في بروج مشيدة

﴿... فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ﴾ (سورة الأعراف : ٣٤) .

هذه حكاية أي إنسان
يعمل بما لا يُرضي الرحمن
فإن رأيت نفسك في هذه الحكاية
فتب إلى الله وكفّ عن الغواية .
كان الوقت فجراً في أول اليوم
عندما طرق الموت باب غرفة النوم .
«من هناك؟» الرجل النائم يقول
«أنا عزرائيل» اسمح لي بالدخول
على الفور بدأ الرجل يرتعد ويزوم
يتصبب عرقاً وكأنه محموم
وصاح بزوجه النائمة مناديا
«لا تتركوه يأخذ مني حياتيا
يا ملك الموت أرجوك ، اذهب عني
لم أستعدّ بعد ، دعني وشأني
عائلتي عليّ تعتمد
أعطني فرصة ، أرجوك فكّر واتئد» .
وكرّر الملك طرقاته مرة بعد مرة
«يا صديقي ، سأتوفاك من دون ألم بالمرة
إنها روحك التي أريد وأبتغي
بأمر الله ، وما أفعل ذلك عن أمري»
وبدأ الرجل يبكي في ذهول
«أيها الملك ، إنني أخشى الموت والذبول
سأعطيك ذهباً وأكون لك عبداً
لكن لا ترسلني إلى القبر أبداً»
وقال الملك : « أيها الصديق اسمح لي بلقائك
إفتح الباب وانهض من فراشك
إذا أنت لم تأذن لي بالدخول
سوف أنفذ كالطيف فلا شيءبيني وبينك يحول»
وأمسك الرجل مسدسه بيديه
يمنع الملك من أن يصل إليه .
«مسدسي سأصوبه إلى رأسك
فإذا جئت فستلقى حتفك»
وإذا بالملك في الغرفة قائم
قائلاً «يا صاحبي استعدّ ، ما أنت بدائم
إنني ملك لن أموت ، أيها المسكين
ضع سلاحك لا تحاول استكنْ
مم تخشى يا رجل أسمعني صوتك؟
أتخشى أن تموت؟ ذاك أمر الله ربي وربك
هيا ابتسم ودع الشجون
استعد ، إنا إلى الله راجعون»
«أيها الملك ، إنني مستح خجلان
بدّدت وقتي سدى لا أذكر فيه الرحمن
من الصباح حتى المساء كنت أجمع مالي
غير مكترث بكنهي أو
ما أمرنا الله به ما كنت أبداً أطيع
ولا أؤدي الصلاة ، من سجود وركوع
رمضان يأتي ويمضي رمضان
ولا وقت عندي لطلب الغفران
وكان الحج يفرضه عليّ ديني
لكني كرهت أن أفارق دنانيري
فلا زكّيت ولا تصدقت
لكن من الربا جمعت وجمعت



حياتي بدّدتها في اللهو واللعب
لم أعرف الجد ولا ذقت التعب
أيها الملك أرجوك أن تلين
هلا أجّلتني لعدد من السنين
سأتبع ما نزل بالقرآن
وأصلي وأصوم رمضان
أؤدي فريضة الحج خير أداء
وأبتعد عن الزهو والخيلاء
سأترك الربا من الآن
وأنفق في أوجه الإحسان
لن أقرب الخمر أو الفساد
سأطيع وأعبد رب العباد»
«نحن الملائكة مطيعون
نفعل ما يأمرنا رب العالمين
كل نفس لا بد أن تموت
الأب والأم والابن والبنت ، الكل لن يفوت
الآن تلك آخر اللحظات
تذكر من عمرك ما انقضى وفات
هدىء قليلاً من خوفك المريع
لا جدوى من البكاء والدموع
عشت حتى تخطيت الخمسين
لا أحببت أهلك ولا كنت لهم معينا
أبواك لم تكن لهما مطيعا
بخلت بالعون وهجرت الجميعا
لم تحسن تربية ابنتيك
ولا أديت نحوهما ما عليك
لم تنشئهما على الخلق القويم
ولا أرشدتهما إلى الصراط المستقيم
سددت أذنيك عن سماع الأذان
ولا قرأت أو تدبّرت القرآن
نكثت بالمواثيق والعهود
كذبت واغتبت وأفسدت في الوجود
جمعت وكدست وأكلت المال الحرام
لم تعط الأخير حقه بالتمام
عشت تلهو وتلعب القمار
تجمع المال بالليل والنهار
أكلت واستمتعت بكل غال وثمين
لا زرت مريضاً ولا جالست المساكين
لم تَجُدْ بشيء حتى قطرة ماء
تنقذ مريضاً أو تسهم في الشفاء
أيها الإنسان كم اقترفت من آثام
بعت الغالي واشتريت الحطام
كم استجرت ولم تُجِرْ
لم ترحم المزارع ولا الأجير
وتريد الجنة؟ لا علم لي
فقد تذهب إلى الجحيم وتصطلي
«لا وقت الآن لأن تتوب»
سآخذ روحك قبل أن تؤوب
وكانت النهاية الحزينة
وصاح الرجل صيحة مجنونة
وقفز هاتفاً : «أين المفر»
وسقط ميتاً بئس المقرّ

﴿أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِككُّمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّشَيَّدَةٍ ...﴾ (سورة النساء)

الباب الرابع

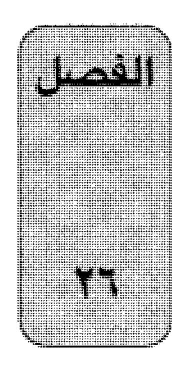
إعداد المدرّبين

تتطلّب وظيفة التدريب سياسة منهجية منظمة لتوصيل مهارات ومواقف وقيم مختارة إلى المتدربين . ويهتم الجزء الرابع من هذا الدليل بتقديم الوسائل والمعلومات للمدربين ، سواء منهم القدامى أو المقبلين ، حتى يتمكنوا من تدريب الآخرين بنجاح . ويجب عند التدريب والتنمية البشرية بوجه عام الاستفادة إلى أقصى حد من الموارد المحدودة المتاحة لهذا الغرض ، كما يجب تحقيق فائدة واضحة من إنفاق هذه الموارد ، مع المتابعة الكاملة للنتائج . وغالباً ما يحدث هذا عندما يكون التدريب والتنمية جزءاً من الاستراتيجية والخطط المتكاملة للمنظمات المعنية ، وعندما يكون الالتزام بالتدريب هدفاً واضحاً ومعلناً على أعلى مستويات اتخاذ القرار في التنظيم .

يناقش هذا الجزء من الدليل كيفية تقويم وتحليل الاحتياجات المطلوبة للتدريب وما يميّز برامج التدريب الناجحة ، وأنواع التدريب المختلفة ، وممَّ تتألف البرامج ، والأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب ، وكيف نخطط لبرنامج تدريبي وننفذه .

الباب الرابع

إعداد المدربين



تقويم وتحليل الاحتياجات

أولاً : دور المحلّل

ثانياً : الخطوات الأساسية لتحليل الاحتياجات

أ ـ تحديد الأهداف

ب – المعلومات الضرورية

ج ـ اختيار طريقة لجمع المعلومات

د – جمع المعلومات

هـ ـ تحليل المعلومات والتأكد منها

و – إعداد التقرير النهائي

ثالثاً : أدوات تحليل الاحتياجات

أ ـ الاستبانات

ب ـ المقابلات

ج ـ الملاحظة

د ـ عينات العمل

هـ ـ السجلات والتقارير

رابعاً : عينة لنموذج تحليل الاحتياجات

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة دور المحلّل في تصميم البرنامج .
- بحث وتحديد الأهداف التدريبية لموقف معين .
- استخدام مختلف الأدوات لجمع المعلومات وتحليلها .

يجب أن يكون للبرنامج التدريبي الناجح هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتدريب . ويضمن لنا التقويم السليم للاحتياجات أن يكون التدريب في محله ، وأن تكلفة البرنامج سوف تبررها الفائدة التي نحصل عليها . كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج .

إن الحاجة هي الفرق بين المعرفة والمهارات والتأدية الفعلية للمتدرب وبين ما يتوقع منه . وبوسعنا قياس هذا الفرق عن طريق إجراء المقابلات ، والملاحظة ، والاستبانات ، والاختبارات . وهذا المقياس يتطلب جمع المعلومات اللازمة بدقة وتحليلها والتأكد منها ثم رفعها إلى المسؤولين .

أولاً : دور المحلّل

بوصفنا محللين نعمل في تقويم الاحتياجات وتحليلها ، فإن واجبنا الأول هو تحديد المعرفة والمهارات اللازمة لتأدية مهام معينة وتقويم قدرة الأفراد على العمل بشكل مرضٍ . وعلينا أن نلاحظ سلوكهم ونصفه بشكل موضوعي . كما يجب أن نوجد أساليب جيدة لجمع المعلومات وتحليلها ثم نتبع ذلك بالمعالجة والإصلاح واستخلاص نتائج مناسبة من المعلومات .

ثانياً : الخطوات الأساسية لتحليل الاحتياجات

أ ـ تحديد الأهداف

إن أغراض وأهداف إجراء تحليل للاحتياجات قد تشمل معرفة العمال الذين يحتاجون إلى التدريب ، وتحديد مشكلات التنفيذ ، والتوصل إلى العيوب وأسبابها الحقيقية وتقرير ما إذا كان التدريب هو أفضل حل للمشكلات ، وتوليد المعلومات يفيدنا في قياس آثار البرنامج التدريبي . وثمة هدف آخر وهو توفير توصيات محددة عن أساليب البرنامج التدريبي وإمكانية تكراره ، وتكلفته ، ومكانه .

ب ـ المعلومات الضرورية

يجب التركيز في جمع المعلومات على الحقائق والأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين ، كما يجب تحديد أنواع المعلومات اللازمة لاستخلاص النتائج .

ج ـ اختيار طريقة لجمع المعلومات

يجب أن تكون أساليب جمع المعلومات مناسبة لنوع المعلومات التي يجري جمعها وأن تكون مقبولة طبقاً لمعايير المنظمة . وعلينا أن نكون موضوعيين ودقيقين ونتجنب التكرار والمبالغة .

د ـ جمع المعلومات

جمع المعلومات هو لب عملية تحليل الاحتياجات . الإعداد الكافي لجمع المعلومات ضمانٌ للدقة لصحة المعلومات وسلامتها .

هـ ـ تحليل المعلومات والتأكد منها

تعتمد طريقة تحليل المعلومات على طبيعة المعلومات نفسها وأسلوب جمعها . ولا بد من اختبار صحة المعلومات عن طريق مراجعتها مع المعلومات التي نحصل عليها من مصادر أخرى وبأساليب مختلفة .

و ـ إعداد التقرير النهائي

يجب أن يحدد تقريرنا النهائي شكل البرنامج التدريبي الذي يفي بشكل ناجح بالاحتياجات التي حددها المحلّل . وقد يكون التقرير على شكل عرض بياني للمعلومات والنتائج المستخلصة منه ، أو خلاصة مكتوبة للاعتبارات والحلول ، أو مجرد عرض شفوي لما هو مطلوب . وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير كاملاً كي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج تدريبي يفي باحتياجات التدريب .

ثالثاً : أدوات تحليل الاحتياجات

تتراوح الأدوات المستخدمة لتحليل الاحتياجات بين الاستبانات والاختبارات وقوائم المراجعة والاستطلاعات والمقاييس التي تجمع المعلومات بطريقة منهجية من الأفراد أو الجماعات أو منظمات بأكملها . وعند استخدام تلك الأدوات بشكل موضوعي ستظهر مناطق الضعف والقوة .

والأدوات الجيدة هي التي يمكن استغلالها بسرعة ويسر والعمل بها دون إحداث اضطراب في مكان العمل ، وتسجيل نتائجها بسرعة ودقة على الكمبيوتر ، وهي أيضاً التي تكون نتائجها موضوعية لا تحتاج إلى تفسير .

أ ـ الاستبانات

تستخدم الاستبانات عادة للوصول خلال فترة محدودة إلى عدد كبير من الناس أو إلى أعداد منتشرة جغرافياً . والغرض الرئيس منها هو التعرف على النقاط أو المجالات التي تتطلب المزيد من التحري والاستقصاء بطرق أخرى للتقويم ، وكذلك من أجل التأكد من المعلومات المتجمعة من مصادر أخرى .

ب ـ المقابلات

تستخدم المقابلات عادة للإلمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل ، أو لتعزيز وتوسيع المعلومات التي نحصل عليها من الأدوات والملاحظة . كما أنها تستخدم للحصول على معلومات من أولئك الأشخاص

الذين يعبّرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث شخصياً وبصورة مباشرة منه ، عبر الاستطلاعات أو الاستبانات المكتوبة . وتساعد المقابلات على التعرف على أسباب المشكلات والحلول الممكنة عن طريق تشجيع الذين تجرى معهم المقابلات على الكشف عن مشاعرهم وآرائهم حول تلك الأمور .

وغالباً ما يشعر الشخص الذي تجرى معه المقابلة بالاعتزاز بالإسهام في عملية التحليل عندما تدعوه إلى تقديم المعلومات لتحديد احتياجات التدريب .

ج ـ الملاحظة

تستخدم الملاحظة للحصول على الخلفيات العامة حول موضوعات مثل القوى المحركة للجماعات ، وثقافة المنظمة أو مناخ العمل ، ولتعزيز نتائج المقابلات والاستقصاءات بما يضاف إليها من معلومات ، وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها . كما تستخدم الملاحظة لدراسة ما قد يوجد من مشكلات في الاتصالات ، والاستخدام غير الجيد للوقت والموارد والموظفين ، وتدهور المعايير الوظيفية والإجراءات والصراعات الضارة بين الإدارة والموظفين . فضلاً عن ذلك ، فإن الملاحظة تساعد على التعرف على السمات الإيجابية أو القوية .

د ـ عينات عمل

تستخدم عينات العمل عادة للتعرف على المجالات التي تعاني مشكلات ، والتي قد تحتاج إلى المزيد من التحليل ، ولتعزيز أساليب التقويم الأخرى ، والتأكد من صحة المعلومات الأخرى ، ولجمع المعلومات الأولية من أجل الدراسة .

هـ ـ السجلات والتقارير

تستخدم السجلات والتقارير عادة للحصول على الخلفيات العامة والخروج بإحساس عام عن ثقافة المنظمة وتقاليدها ، وللتأكد من المعلومات التي تتولد عن أساليب أخرى ، ولفهم كيف استطاعت بعض المشكلات في الماضي التأثير في الكفاءة على مستوى الأفراد والتنظيمات .

نقطة عمل

التعليم الجنسي وممارساته

يُعدّ الجنس الحلال جانباً مهماً في حياة المسلم . ولا بد من معالجة الثقافة الجنسية بطريقة مناسبة وسليمة . وفيما يتعلق بالمتزوجين المسلمين فإن إرضاء الشهوة الجنسية للزوجين على الوجه الأكمل مهم جداً للحفاظ على السلوك السوي . وإذا لم يستطع الزوجان إشباع حاجتهما الجنسية عن طريق الزواج فقد يقعان فريسة إرضائها بطريقة خارجية . ومما يدعو إلى الدهشة أن هناك عدداً كبيراً من الأزواج يعانون مشكلات رئيسة في حياتهم الجنسية . والنتيجة أنهم غالباً ما يشعرون بالتعاسة ، وقد تنتهي حياتهم الزوجية بالطلاق . وتعلمنا قواعد الفقه الإسلامي أنه لا حياء من السؤال في أمور الدين .

لكننا نجد أن أغلبنا يتردد في السؤال حول الأمور الجنسية وآداب السلوك في الإسلام . بيد أننا نستطيع أن نوفر الكثير من العذاب على العائلات بشيء من الثقافة الأساسية عن الحياة الجنسية . وبالنظر إلى الافتقار إلى هذا النوع من التعليم ، توجد مفاهيم خاطئة كثيرة حول ممارسة الجنس في الإسلام . فمثلاً يظن البعض أنه كلما كان النشاط الجنسي قليلاً في حياة الزوج كان أكثر تقوى وصلاحاً . وهذا يخالف تعاليم الإسلام . ويعتقد آخرون أن الجنس شر لا بد منه . ولا بد من التأكيد مرة أخرى أن جميع الأشياء الحلال سخّرت لنا لنستمتع بها ، وأن الرجل أو المرأة ينالان الثواب إذا استخدما هذه الأشياء فيما يرضي الله .

ولا شك في ضرورة الحرص بشأن كيفية تقديم الثقافة الجنسية ومتى ، ومن يقوم بذلك ولمن يكون هذا التثقيف . لكن يجب أن ندرك أيضاً أننا إذا لم نقم بهذا التعليم والتوعية بأنفسنا بالطريقة السليمة فإن شبابنا سيحصلون على ذلك بالطريقة الخاطئة من المجتمع ، وحينئذ لن ينفع الندم . وإنها لجريمة في حقنا أن نترك شبابنا يتزوجون بدون التعليم الجنسي السليم . لذلك يجب أن تحتوي برامجنا التدريبية على هذا الجانب بطريقة مدروسة ومحكمة . ولا يكفي قراءة الكتب رغم فائدتها . بل لا بد لكبار المتزوجين الواعين من شرح مختلف جوانب الجنس لليافعين ، ثم يتبع ذلك جولة من الأسئلة والأجوبة الصريحة .

رابعاً : عينة لنموذج تحليل الاحتياجات

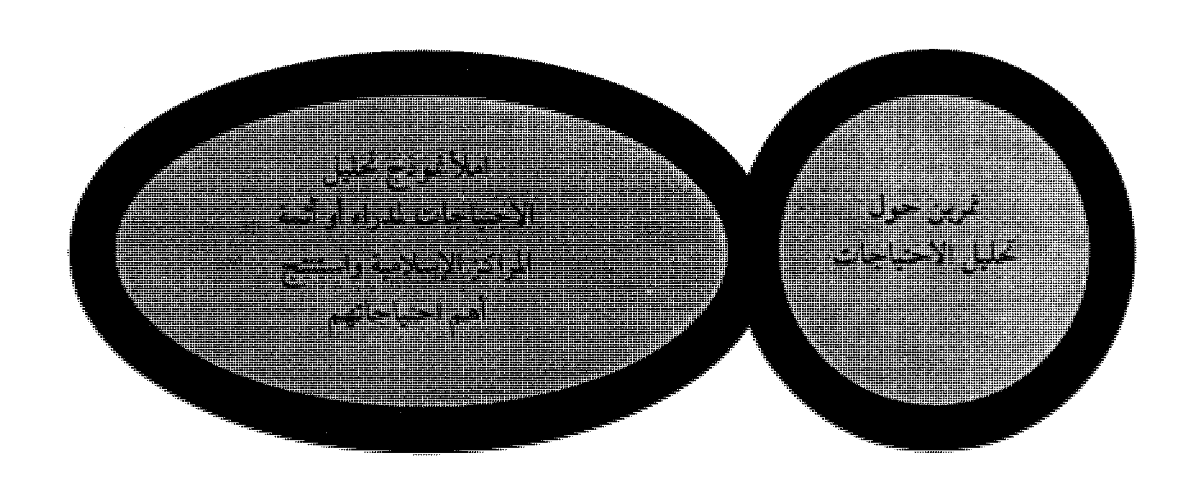
التركيز على أهداف التدريب : المقارنة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن .

مثال :

لماذا؟ السبب : قرارات اللجنة التنفيذية لا تنفّذ بالطريقة المطلوبة .

ماذا؟ الهدف : تنفيذ قرارات اللجنة التنفيذية حسب المطلوب .

المشكلة	ماذا يجب عمله؟	هل هناك حاجة للتدريب في أي مجال؟	حلول أخرى	ملاحظات
المكلفون لم يعطوا معلومات كافية في الوقت المناسب	يجب إعطاؤهم معلومات كافية لتنفيذ القرارات	نعم : تدريب على الاتصال الجيد	سهو من قبل أحد المسؤولين	تحدث إلى الرئيس
قلة عدد المشاركين	زيادة عدد المشاركين	نعم : الدعاية والإعلان	برنامج أفضل	تحدث إلى المحرر




بسم الله الرحمن الرحيم
... وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجْعَل لَّهُۥ مَخْرَجًا ﴿٢﴾
وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَن
يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ
بَٰلِغُ أَمْرِهِۦ ۚ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ
شَىْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾
(سورة الطلاق)

أسئلة للنقاش

١ ـ ما دور المحلل في انتقاء خيارات التدريب؟

٢ ـ ما أهم خطوة من الخطوات الست الأساسية في تحليل الاحتياجات التي تستهدف الدقة في النتائج؟

٣ ـ ما الذي يميز الأداة الجيدة لتحليل الاحتياجات؟

٤ ـ أي الأدوات تنتج معلومات يعتمد عليها بشكل أكبر؟ الاستبيان أم المقابلة؟

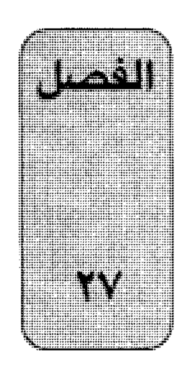
تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

طلب منك أن تساعد في تحسين نوعية الإدارة في ١٠٠ مركز إسلامي في البلاد. وقد قررت إجراء استطلاع لتحليل الاحتياجات لتقرير التدريب المطلوب ونوعه. لديك الأموال اللازمة والوقت اللازم. وهذه هي المرة الأولى التي ينفذ فيها مثل هذا النوع.

١ ـ أكتب خطاباً تعريفياً لرؤساء المراكز تشرح فيه ما تعتزم أن تفعله ولماذا يهمّهم أن يساعدوك.

٢ ـ أرسم خطة للمشروع ومعالم على الطريق للتنفيذ وميزانية للمشروع.

٣ ـ ضع قائمة بخمس عقبات رئيسة قد تواجهها وبيّن كيفية حلها.



سمات البرامج التدريبية الناجحة

أولاً : الاستمرارية

أ ـ التخطيط

ب ـ قاعدة المعلومات

ثانياً : خواص المشاركين

أ ـ استهداف المشاركين

ب ـ الاحتياجات الخاصة

ثالثاً : المتابعة المستمرة

رابعاً : التعلّم بالخبرة

خامساً : تَعليم الكبار

سادساً : حدود التدريب

أهداف الفصل :

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة العوامل التي تجعل التدريب ناجحاً .
- إدراك أهمية أن يكون التدريب وفقاً للمتطلبات الخاصة للمشاركين .
- الاهتمام بالجوانب التعليمية لتدريب الكبار .

أولاً : الاستمرارية

إن التدريب الجيد هو عملية تعزيز مضطرد لتقوية الالتزام بأهداف المنظمة وأفكارها ، كما أنه وسيلة لاكتساب المهارات اللازمة مع استمرار التدريب عليها من أجل تطويرها وتحديثها . ولهذا السبب ، فإن التدريب الجيد يستوعب التعقيد المتزايد للحياة بتطوير المادة التدريبية باستمرار .

وإذا استعرضنا الوضع الراهن للتدريب فسنجد أنه على الرغم من أن البرامج قد تكون جيدة الإعداد لتفي بحاجة المشاركين ، فقد تفتقر إلى الاستمرارية من برنامج تدريبي إلى آخر . وقد لا يصلح برنامج واحد لأن يكون حلقة متصلة مع برنامج آخر ، كما أن المشاركين قد لا يرتقون بشكل عام من مستوى إلى آخر .

أ ـ التخطيط

يجب أن يتميز البرنامج التدريبي الناجح بالاستمرارية المخطط لها بإتقان . وهذه الاستمرارية سوف تضمن ألا يصاب المتدربون بالركود بل تكفل بتزايد قدراتهم ونموها المطّرد . كما أنها ستزيل التكرار والإعادة ، مما يوفّر الموارد التدريبية النادرة . وعندما يخضع للتصنيف الموضوعي فإن البرنامج التدريبي ذا الاستمرارية المخطط لها بعناية يمكن أن يتيح الفرصة لتقويم المتدربين وتوزيعهم على المجالات الوظيفية المختلفة بعد تأهيلهم .

ب ـ قاعدة المعلومات

من النتائج المترتبة على الاستمرارية المخطط لها ضرورة الاحتفاظ بقاعدة معلومات عن المتدربين وقاعدة أخرى للموارد التدريبية .

ويجب أن تشتمل قاعدة المعلومات على أسماء المتدربين وسبل الاتصال بهم ، ونبذة موجزة عنهم وعن مؤهلاتهم التدريبية . ويمكن توفير معلومات مختارة من هذه القاعدة لقادة المنظمة والقادة العاملين في الميدان .

ويجب أن تضم قاعدة معلومات الموارد التدريبية معلومات مماثلة حول المدربين القدامى والجدد . كما يجب أن تشتمل على معلومات عن المواد التدريبية مثل الكتب والمقالات ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية ونحو ذلك ، وسبل الحصول عليها . وستكون المعلومات المختارة من قاعدة المعلومات هذه مفيدة جداً للمدربين القائمين على تنظيم البرامج التدريبية . وسيكون استخدامها عظيم الجدوى في البحث عن مواد معيارية مناسبة .

ثانياً : خواص المشاركين

التدريب الجيد هو الذي يراعي خصوصيات المشاركين ، مع الأخذ في الاعتبار المستوى الحالي للتعليم والقدرة على الفهم لديهم .

لقد كانت برامج التدريب الإسلامية بوجه عام تميل إلى أن تكون ذات قاعدة عريضة لكي تلبّي الخبرات المتنوعة لدى المشاركين . ولم ينجح المدربون في تنظيم برامج لمشاركين متخصصين أو استخدام مواد متوسطة الصعوبة .

أ ـ استهداف المشاركين

من السمات الهامة للبرامج التدريبية الجيدة أن تكون في محتواها موجهة إلى نوعية معينة من المشاركين . وهناك مجموعة متنوعة من جمهور المتدربين الجدد التي يتعيّن على المدربين أن يوجهوا إليها اهتمامهم . ويتمتع مختلف المشاركين بخلفيات وأدوار وتطلعات مختلفة ولهم قدرات متباينة – وهو الأهم- على تلقّي الخبرات التعليمية المنتقاة . ولو أن هذه الدراسات بحثت واستخدمت في تصميم البرامج وتنفيذها ، فإن النتيجة ستكون برنامجاً أكثر تركيزاً على اهتماماتهم وتدريباً افضل .

ب ـ الاحتياجات الخاصة

تساعد الاستبانات والاستقصاءات الموجهة إلى المتدربين الجدد ، كالشباب ، على تحديد الاحتياجات الخاصة التي قد تتراوح بين القدرات اللغوية الخاصة ، وقابلية التركيز لفترة طويلة واختيار الموضوعات المناسبة . . . الخ . ومن أمثلة المشاركين ذوي النوعية الخاصة : الشبان ، والنساء والأقليات والعاملون الميدانيون والمدرسون ، وزعماء الجاليات ، والأئمة ، والآباء ، وغيرهم .

ثالثاً : المتابعة المستمرة

يجب أن يساند التدريب الجيد مواد متابعة مستمرة يأخذها المتدربون معهم إلى منازلهم لاستخدامها بطريقتهم . أما نوع هذه المواد وطبيعتها فيجب أن يساندا ويدعما المواد التعليمية المستخدمة في البرنامج نفسه . وحري بهذا الاستخدام المشترك للمواد في مكان الدراسة وفي المنزل أن يزيد من فعالية الجهود التدريبية عامة .

وتدلّ التجربة العملية على أنه حتى عندما تتجه البرامج التدريبية إلى أن تشتمل على مواد في العروض والشروح والكتيبات الموزعة في موقع التدريب ، فإنها لا تقرأ كلها أو تغطى بشكل كاف أو تستوعب في وقتها . وهذا يجعل من الضروري إتاحة المواد للمتدربين وتغليفها في شكل تعليمي فعال بحيث يسهل على المتدرب أخذها معه إلى المنزل من أجل المتابعة والتكرار . ومن أمثلة هذا النوع من المواد أشرطة التسجيل السمعية وأشرطة الفيديو ، والملخصات . . . الخ .

رابعاً : التعلّم بالخبرة

على التدريب أن يشمل التعلم عن طريق الممارسة والمشاركة . إن أهمية التعلم من خلال الخبرة والتجربة أو الأداء الشخصي أمر لا يحتاج إلى تأكيد .

قد تميل البرامج التدريبية أحياناً إلى تقديم التدريب إلى جمهور من دون إشراكه في العملية التدريبية نفسها . وكي يكون البرنامج التدريبي ناجحاً لا بد من مشاركة المتدربين عن طريق القيام بأدوار معينة ، أو بتكليفهم بمهام قيادية في إدارة البرنامج أو بواجبات متميزة تستلزم استخدام المهارات التي تعلموها .

ويمكن وضع عدد من المقترحات حول تصميم نشاطات خاصة في الخبرة بهدف إشراك الأفراد أو الجماعات . وقد تكون هذه النشاطات داخل المباني أو خارجها . ويمكن تنظيم تدريبات بدنية خارج المباني

لتحقيق أهداف قيادية هامة لا يمكن الوصول إليها إلاّ عن طريق عمل الفريق ، والتعاون واستعمال المهارات القيادية .

خامساً : تعليم الكبار

لا بد للتدريب الجيد من معرفة السمات الخاصة لتعليم الكبار . ويجب أن يتيح مناخاً تعليمياً مناسباً وأن يتم ربط المبادىء الأساسية لتعليم الكبار بخطة إعداد وتقديم كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي . وينبغي أن تهتم المادة التدريبية بما يلي :

أولاً : اجتذب

أ - لكي يتعلم الكبار لا بد من اجتذابهم للمعلومات وتجاوبهم معها .

ب - كي تجذب انتباه المتعلمين أخبرهم بالفائدة التي ستعود عليهم من التعلم .

ثانياً : اربط

أ - يحتاج الدارسون إلى ربط المعلومات الجديدة بما يعرفونه بالفعل حتى يتمكنوا من تذكّر ما يقدم إليهم .

ب - كي تكون المعلومات الجديدة ذات مغزى ، استخدم على الأقل مثالاً جيداً لشرح كل مفهوم أو مهارة تقدمها إليهم .

ثالثاً : بسّط

أ - لتقديم المعلومات الجديدة بوضوح ، ابدأ بالمبادىء والقواعد والتحذيرات والنصائح الأساسية .

ب - لمساعدة الدارسين على تذكر المعلومات الكثيرة أو المعقدة ، قدِّم المعلومات على شكل مجموعات مترابطة .

رابعاً : عزّز

أ - للحصول على اهتمام الدارسين ، هيّء المجال لإثراء الحوار عن طريق الملاحظات والتعليقات والانطباعات .

ب - كي يمكنك تعزيز المعلومات الجديدة ، اجعلهم يمارسون المعلومات بأنفسهم ويطبقونها حسب إمكاناتهم الشخصية .

ج - كي تعدّ الدارسين للانتقال إلى معلومات جديدة ، اختتم بخلاصة لأهم النقاط الأساسية مع طرح مجموعة من الأسئلة الشارحة والتوجيهية .

سادساً : حدود التدريب

غالباً ما نتحدث عن تدريب الجميع كي يتفوقوا في الأداء . لكنّ هناك حدوداً للتدريب . فالفرد يجب أن يكون أساساً قابلاً للتدرب . وفي ما يلي حكاية رمزية من مقرر دراسي في مدينة سينسناتي بولاية أوهايو . لقد وهب الله لكل شخص مواهب خاصة يتميّز بها عن غيره . وعلينا أن نشجع وننمي الصفات الموهوبة مع التدرب على الصفات الأخرى باعتدال .

مدرسة الحيوانات

قررت الحيوانات ذات يوم أن تقوم بشيء خارق لمواجهة مشكلة «العالم الجديد» ، فأقامت مدرسة . ووضعت منهجاً دراسياً للنشاطات يتألف من الجري والتسلق والسباحة والطيران . ولتسهيل إدارة المنهاج تقرر أن تأخذ جميع الحيوانات كل المقررات . كانت البطة ممتازة في السباحة بل في الواقع أفضل من مدربها ، وحققت تقديرات ممتازة في الطيران ، لكنها كانت ضعيفة جداً في الجري . وعليه فقد فرض عليها أن تبقى بعد ساعات الدراسة لتتمرن على الجري ، ثم أهملت السباحة وقد داومت على التمرين حتى أرهقت قدميها وأضعفتهما وأصبحت متوسطة المستوى في السباحة . ولأن التقديرات المتوسطة كانت مقبولة بالمدرسة ، فلم يشعر أحد بأي قلق سوى البطة نفسها .

أما الأرنب فكان الأول على الصف في الجري ، لكنه أصيب بانهيار عصبي بسبب ما عاناه في السباحة .

وكان السنجاب ممتازاً في التسلق لكنه أصيب بإحباط من دروس الطيران حيث جعله المعلم يبدأ من على الأرض بدلاً من القفز من قمة الشجرة . وقد أصيب بتصلب في أرجله بسبب زيادة الإجهاد وحصل على تقدير متوسط في التسلق ومقبول في الجري .

وكان النسر مشكلة ولا بد من تعويده على النظام بشدة . وقد تغلب على جميع رفاقه في التسلق إلى قمة الشجرة لكنه أصر على أن يفعل ذلك بطريقته الخاصة . وفي نهاية السنة كانت هناك سمكة تستطيع أن تسبح بشكل فائق وتستطيع أيضاً أن تجري وأن تتسلق وأن تطير قليلاً ، وقد حصلت على أعلى تقدير متوسط وقامت بإلقاء كلمة الخريجين .

أسئلة للنقاش

١ ـ لماذا نعدّ الاستمرارية مهمة لإنجاح التدريب؟
٢ ـ متى يجب توجيه التدريب إلى نوعية محددة من المتدربين؟ وكيف؟
٣ ـ كيف تؤدي المواد التي يتابع بها المتدرب تدريبه في المنزل إلى تعزيز ما يقوم به في قاعة الدراسة؟
٤ ـ كيف نفيد من فهم كيفية تعلم الكبار على وضع برامج تدريبية ناجحة لهم؟

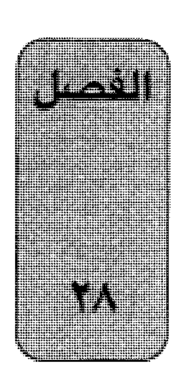
تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

طلب منك التخطيط لبرنامج تدريبي لمجموعة من ٣٥ متطوعاً من ذوي الخبرة، بعضهم من الشبان وبعضهم الآخر من الكبار. وقد سبق لهم جميعاً الانتهاء من برنامجين تدريبيين في مجالات معينة. وهؤلاء المتطوعون ليس لديهم سوى وقت محدود لحضور حلقة دراسية، لكنهم مهتمون بتدريب أنفسهم. وبعضهم ملتزم بالخدمة على المدى الطويل مع المنظمة.

١ ـ اذكر مقترحاتك لتصميم برنامج تدريبي ناجح لهذه المجموعة.

٢ ـ ضع تصميماً على شاشة كومبيوتر لقاعدة معلومات تساعد على عمل خطة تدريبية لهم مدتها خمس سنوات.

٣ ـ حدد العوامل الأكثر أهمية في تعليم الكبار بالنسبة إلى هذه المجموعة.



أنواع التدريب

أولاً : حسب الفترة الزمنية

أ ـ عطلة نهاية الأسبوع

ب ـ أسبوع

ج ـ كل فصل (ثلاثة اشهر)

ثانياً : حسب الهدف

أ ـ تطوير المهارات

ب ـ النمو الروحي

ج ـ إثراء المعرفة

د ـ التدريب الميداني

ثالثاً : حسب الموقع الجغرافي

أ ـ محلياً

ب ـ إقليمياً (داخل القطر)

ج ـ قطرياً

د ـ إقليمياً (مجموعة أقطار)

هـ ـ عالمياً

رابعاً : حسب العمر والتخصص

أ ـ الشبان / الشابات

ب ـ النساء

ج ـ التخصص

أهداف الفصل :

عند اكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- التمييز بين مختلف أنواع التدريب .
- اختيار الأنواع المناسبة لحالة بعينها .
- تكييف البرنامج التدريبي لحاجة محددة .

أولاً : حسب الفترة الزمنية

تُعدّ مدة البرنامج أو النشاط التدريبي من أهم عوامل التخطيط ومقاييسه . وتعتمد فترة البرنامج على الأهداف التدريبية وعلى مدى توافر المتدربين . وهناك احتمالات متعددة في هذا الشأن :

أ ـ عطلة نهاية الأسبوع*

من الناحية العملية ، فإن النشاط التدريبي في عطلة نهاية الأسبوع يعد أقصر مدة تدريبية ممكنة . وهو عادة ما يبدأ بعد ظهر الخميس وينتهي بعد ظهر الأحد . لكن في ضوء مدى توفر المتدربين ، فإن الحلقات التي تعقد يوم الجمعة قد لا يحضرها العدد الكافي من المشاركين . وبالمثل ، فإن بعض المشاركين قد يضطر إلى المغادرة قبل أن ينتهي البرنامج ظهر الأحد . وبذلك ، فإن يوم السبت هو أكثر الأيام إنتاجية لأنه يحظى بعدد أكبر من الحضور . ويتعين على مخططي البرنامج والمدربين تنظيم الجلسات والنشاطات بحيث تصل مداها يوم السبت . وتكون نشاطات يوم الجمعة ممهدة لنشاطات السبت ويحسن تخصيص جلسة قصيرة صباح السبت لتلخيص ما فات القادمين الجدد من نشاط . أما نشاطات يوم الأحد فتكون تكميلية وختامية ، كما أن جلسة الليلة السابقة يجب أن تشرح ، لمن يعتزمون الرحيل مبكراً ، الأمور التي تتطلب الاهتمام .

ب ـ اسبوع

يمكن عقد برنامج لمدة أسبوع إذا كان بوسع المتدربين أن يتفرغوا لذلك ويحصلوا على إجازة . وعادة ما يبدأ البرنامج يوم الجمعة وينتهي يوم الجمعة التالي . وهناك إمكانات أخرى كأن يبدأ الاثنين وينتهي الأحد مثلاً .

ويتيح مثل هذا البرنامج فرصة لخطة تدريبية مركزة وشاملة . وفي هذه الحالة يمكن تقديم برنامج متنوع ومفصّل مع فرصة المشاركة في التمارين واختبار ما تحقق من تعليم . كما أن الأسبوع يعتبر وقتاً كافياً لإنشاء علاقات بين المشاركين وغرس روح الفريق فيما بينهم .

ج ـ كل فصل (ثلاثة أشهر)

يعقد البرنامج ربع السنوي عندما يكون الهدف تدريب بعض عناصر مختارة من الملتزمين بالعمل للمدى الطويل أو بصورة تفرغ كامل . كما أن التدريب خلال تلك المدة مطلوب أيضاً لأولئك الذين سيكلفون بتدريب غيرهم على العمل . ويمكن أن توضع هذه البرامج خصيصاً للأئمة ومديري المراكز الإسلامية .

ومن ناحية تصميم البرامج ، فإن البرنامج ربع السنوي يتكوّن من عدد من المقررات النظرية والعملية عن موضوعات مختارة في التدريب على القيادة . ويتكوّن كل مقرر من محاضرات وتمارين واختبارات ومشاريع خاصة . ومن العناصر المهمة في البرنامج ذلك التفاعل المستمر بين المتدربين وأعضاء هيئة التدريب في إطار مخطط أو بصورة تلقائية . وتؤدي قيود الوظيفة ومتطلبات الدراسة للطلبة إلى الحد من عدد المشاركين في البرنامج التدريبي ربع السنوي . وغالباً ما يكون من المناسب عقده أثناء الصيف .

---

* من الواضح أن البرنامج المقترح أدناه يتجه لفائدة المجموعات المتواجدة في البلدان التي تتّبع النظام الغربي في تقسيم أيام العمل والعطلة الأسبوعية . وبديهي أن يجري تعديله كي يلائم واقع الحال في البلدان الأخرى .

ثانياً : حسب الهدف

يمكن تنظيم البرامج التدريبية لخدمة العديد من الأهداف تتراوح بين تطوير المهارات والتنمية الروحية . وتؤثر الأهداف المحددة للتدريب في اختيار المضمون والأسلوب . ونناقش فيما يلي بعض الأوضاع والمواقف .

أ ـ تطوير المهارات

قد تتطلب التحديات الجديدة ، بل مجرد التطورات الجديدة في بيئة العمل ، مهارات جديدة . ومن المكونات الهامة للقيادة اكتساب المهارات في المجالات التي تعاني عيوباً أو قصوراً ، وكذلك تعزيز المهارات المكتسبة حديثاً .

وتركز البرامج التدريبية لتطوير المهارات على اكتساب الكفاءة في مهارات محددة يفتقر إليها المتدربون . وتعتمد مدة هذه البرامج على مدى تعقيد وصعوبة المهارات المطلوب تطويرها ومقدرة المتدربين على التعلم . ويشكل الجزء الأكبر من البرنامج طريقة وأسلوب الممارسة العملية . ومن أمثلة تلك المهارات الكتابة ، والخطابة ، والحملات الاعلامية ، وواجبات الأئمة ، واستخدام وسائل الايضاح السمعية والبصرية والكتابة الصحفية . . . الخ .

ب ـ النمو الروحي

تعتبر تنمية الصفات الروحية وتحسين علاقة المرء مع الله سبحانه وتعالى من أهم أسس القيادة الإسلامية .

ويمكن أن تهتم البرامج التدريبية المتخصصة بتعزيز النمو الروحي بين المشاركين عن طريق الدراسة المكثفة للقرآن الكريم والسيرة النبوية الشريفة .

ويعتمد النجاح بشكل مباشر على نوعية البرامج وعلى البيئة التي تعقد فيها . وإلى جانب النشاطات التعليمية مثل المحاضرات والحلقات الدراسية ، فإن تلك البرامج قد تشجع المتدربين على المشاركة في العبادات مثل قيام الليل والصوم .

ج ـ إثراء المعرفة

إن إثراء معرفة المرء بالعلوم الإسلامية والمعاصرة ، بما فيها التاريخ والعقائد والفلسفات والثقافة والإعلام وما شابه ذلك يهيىء المتدرب لمعالجة التحديات المعاصرة من منظورها الصحيح .

وقد يهتم التدريب على وجه الخصوص باكتساب المعرفة والتعليم فيما له علاقة بفن القيادة . وقد تتألف تلك البرامج التدريبية من المحاضرات والحلقات الدراسية ومناقشة الخبراء للموضوعات المطروحة فضلاً عن الدراسة الذاتية الموجهة للمتدربين .

د ـ التدريب الميداني

إن ممارسة القيادة الميدانية على الطبيعة بين الأعضاء والمنظمات على المستوى المحلي هي لب مهمة المنظمات القطرية . وينبغي أن تصب القرارات والخطط في مجال العمل الميداني ليتم تحشيد الأعضاء وتحريكهم وتوجيههم للعمل وفق تلك القرارات والخطط وتنفيذها .

وبوجه عام ، فإن البرامج التي تتخصص في التدريب الميداني تشتمل على نوع من النشاطات العملية مثل الورش أو الحلقات الدراسية العملية ودراسة الحالات العملية وتقمص وأداء الأدوار ، وما شابه ذلك . كما تركز على تنمية القدرات المواكبة للقيادة الناجحة على مستوى الافراد والمجموعة .

ثالثاً : حسب الموقع الجغرافي

يمكن أيضاً تقسيم النشاطات التدريبية حسب المواقع وأماكن إقامة المشاركين . ويمكن أن تكون على نطاق المدينة الواحدة أو على نطاق عالمي .

أ ـ محلياً

تجتذب النشاطات التدريبية المحلية المشاركين من المواقع القريبة . وتعتمد هذه البرامج إلى حد كبير على المواهب المحلية في العرض والتقديم على الرغم من أنه قد يتطلب الأمر دعوة شخص أو اثنين ممن لديهم القدرة على العطاء من خارج المنطقة لإثراء البرنامج .

ب ـ إقليمياً (داخل القطر)

عندما تكون الدولة مقسمة إلى مناطق أو محافظات يمكن أن.تنظم كل منطقة نشاطاتها التدريبية . ويأتي المشاركون من المنطقة كلها ، لذلك يكون توفير أمكنة للإقامة أمراً ضرورياً . وعادة ما يأتي المشاركون في سياراتهم الخاصة مما يقلل من نفقات النقل والمواصلات . وقد يتم اختيار مثل هؤلاء المتدربين من مجموعة من المتخرجين من البرامج التدريبية المحلية السابقة .

ج ـ قطرياً

يأتي المشاركون من جميع أنحاء الدولة ، وعادة ما يكونون عاملين بارزين من منظمات قطرية مختلفة . ويعتمد البرنامج على الموارد البشرية القطرية في تقديم الشروح والعروض وفي إدارة البرنامج . ولأن الأمر قد يتطلب قطع مسافة بعيدة للحضور ، فإن البرنامج يستمر لمدة يومين أو أكثر مع التخطيط لتوفير أماكن للنوم .

د ـ إقليمياً (مجموعة أقطار)

هناك عدد من الدول المتجاورة في العالم يمكن تجميعها بحيث تشكل مجموعة أقاليم مثل أمريكا الشمالية ، وأمريكا الجنوبية ، وأوروبا ، وجنوب شرقي آسيا ، والعالم العربي ، وشمال أفريقيا ، الخ ، وذلك

لأغراض تدريب قادة المنظمات القطرية . وكما هو الأمر على المستوى القطري ، فإن نشاطات التدريب الإقليمي الدولي تتيح مشاركة أوسع من العديد من الدول مع قطع مسافات أقل مما يحدث في النشاطات على مستوى العالم .

هـ ـ عالمياً

تأتي هذه النشاطات على قمة النشاطات التدريبية ويأتي المحاضرون والمشاركون من جميع أنحاء العالم . ونظراً إلى نفقات السفر المرتفعة يجب اختيار المتدربين بدقة من أجل تحقيق أكبر نتائج ممكنة . ومن الأفضل تنظيم المناسبات التدريبية العالمية بحيث تكون ذروة مجموعة من البرامج التي يمكن أن تبدأ على المستوى المحلي ، وتتدرج بالتوسع . ويجب ألا تقل مدة هذه النشاطات عن أسبوع .

رابعاً :حسب العمر والتخصص

لكي نحقق أفضل النتائج علينا أن نصمم التدريب بما يتناسب مع احتياجات وتوجهات مختلف الأعمار أو التخصصات بين المتدربين . ولا بد من بذل اهتمام خاص بالشبان والنساء في هذا العصر .

أ ـ الشبان/ الشابات

يعدّ المتدربون الصغار الذين يستعدون لتحمل مسؤوليات في المستقبل والشبان من الفئات الخاصة من الناحية التدريبية ، ويجب أن تشمل البرامج المعدة لهم تدريبات بدنية ونشاطات خارجية بعيداً عن قاعات الدراسة .

كما أن العروض والشروح يجب أن تكون على المستوى الثقافي المناسب ولمدة تسمح لهم بالاستمرار دون ملل .

ب ـ النساء

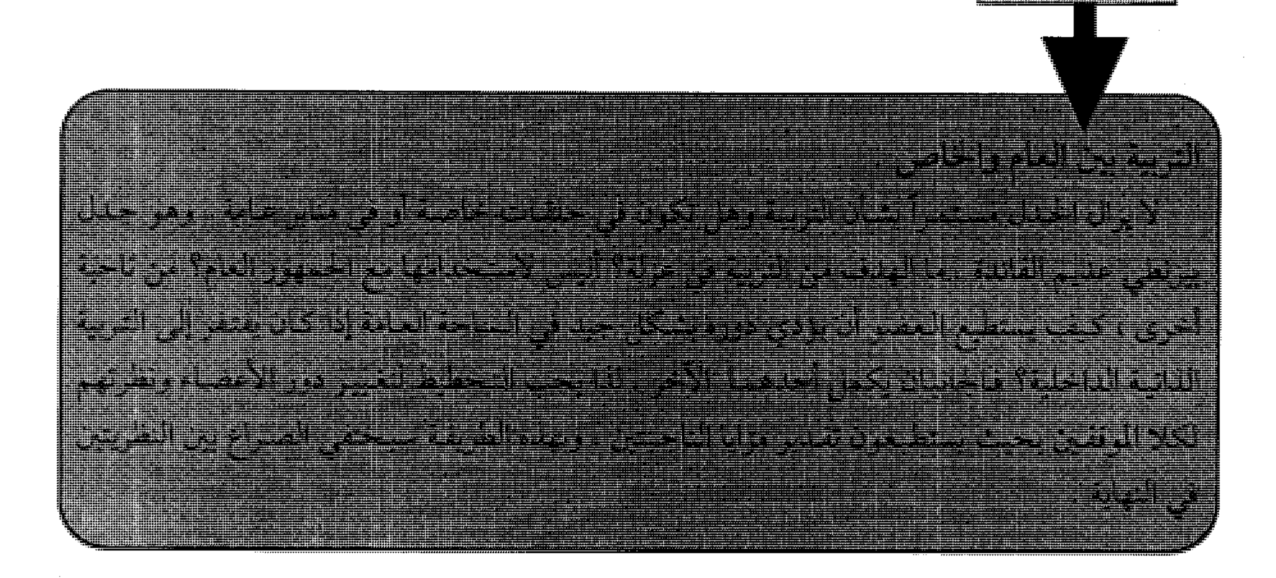
والنساء فئة أخرى يجب أن تحظى باهتمام خاص عند وضع البرامج التدريبية . ويجب وضع الترتيبات بحيث تسمح بأماكن نوم منفصلة للنساء . كما أن اختيار الموضوعات يجب أن يعكس اهتماماتهن الخاصة .

إن الوضع الراهن للأمة الإسلامية يدعو إلى المزيد من الجهود لتدريب النساء المسلمات على أدوار القيادة المناسبة في المجتمع .

ج ـ التخصص

تبدو أغلب النشاطات التدريبية موجهة نحو المتدرب العام ، إلا أن بعض المناسبات التدريبية يمكن تنظيمها لأولئك الذين يتمتعون بمهارات أو قدرات مهنية خاصة . ولهذا يمكن وضع برامج للدعاة العاملين بالدعوة في السجون ، أو أولئك الذين يديرون أعمالاً معينة مثل النشر ، أو الذين يشتغلون في الصحافة أو الإذاعة . . . الخ .

نقطة عمل



التربية بين العام والخاص

لا يزال الجدل مستمراً بشأن التربية وهل تكون في حلقات خاصة أو في منابر عامة. وهو جدل ينبغي عليهم القائلة بما الهدف من التربية في عزلة؟ أليس لاستخدامها مع الجمهور العام؟ من ناحية أخرى، كيف يستطيع العضو أن يؤدي دوره بشكل جيد في الساحة العامة إذا كان يفتقر إلى التربية الذاتية الداخلية؟ فالجانبان يكمل أحدهما الآخر. لذا يجب التخطيط لتغيير دور الأعضاء ونظرتهم لكلا الموقفين بحيث يستطيعون تقدير مزايا الناحيتين. وبهذه الطريقة سيختفي الصراع بين النظريتين في النهاية.

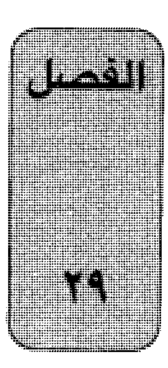
أسئلة للنقاش

١ ـ ما دور المحلل في انتقاء خيارات التدريب؟
٢ ـ ما أهم خطوة من الخطوات الست الأساسية في تحليل الاحتياجات التي تستهدف الدقة في النتائج؟
٣ ـ ما الذي يميز الأداة الجيدة لتحليل الاحتياجات؟
٤ ـ أي الأدوات تنتج معلومات يعتمد عليها بشكل أكبر؟ الاستبانة أم المقابلة؟

تمرين لقياس مدى الفهم والاستيعاب

طلب منك أن تساعد في تحسين نوعية الإدارة في ١٠٠ مركز إسلامي في البلاد. وقد قررت إجراء استطلاع لتحليل الاحتياجات لتقرير التدريب المطلوب ونوعه. لديك الأموال اللازمة والوقت اللازم. وهذه هي المرة الأولى التي ينفذ فيها مثل هذا التدريب.

١ ـ اكتب خطاباً تعريفياً لرؤساء المراكز تشرح فيه ما تعتزم أن تفعله ولماذا يهمّهم أن يساعدوك.
٢ ـ ارسم خطة للمشروع ومعالم على الطريق للتنفيذ وميزانية للمشروع.
٣ ـ ضع قائمة بخمس عقبات رئيسة قد تواجهها وبيّن كيفية حلها.



مكوّنات البرنامج التدريبي

أولاً : المواد المستخدمة

أ ـ المطبوعة

ب ـ السمعية والبصرية

ج ـ نوعية المواد وكيفية استخدامها

ثانياً : البيئة ـ النشاطات والبرامج

أ ـ الترتيبات

ب ـ القابلية

ج ـ المدة الزمنية

د ـ مساقات التدريب

أهداف الفصل :

عند اكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة نوع المواد التي تستطيع أن تستخدمها للمساعدة في التدريب .
- إدراك الاعتبارات الرئيسة في اختيار البدائل التدريبية .
- استخدام الوسائل التدريبية بشكل أفضل .

أولاً : المواد المستخدمة

تعدّ المواد المستخدمة في التدريب من أهم عناصر البرنامج التدريبي الناجح . وقد تتراوح بين المواد المطبوعة وشرائط الفيديو وغيرها . وبوجه عام ، فإن هذه المواد يمكن تعريفها بأنها مواد تعليمية مساعدة على الشرح أو الاختبار أو تذكير المشاركين بما يتعلّمونه . وهذه المواد يجب أن تساعد التعليم بشكل

مباشر حتى يمكن تصنيفها على أنها مواد للمساعدة . أما المواد التي تعين على إضافة المعلومات فقط أو بمعنى آخر تضيف إلى ما تم تعلمه فيمكن وصفها بأنها مواد للمراجعة .

أ - المطبوعة

الكلمة المطبوعة هي أكثر وسائل المواد التدريبية شيوعاً . ويمكن إنتاجها بتكاليف قليلة وفي وقت قصير ، بخلاف أشكال المواد الأخرى . كما يمكن أيضاً إعادة إنتاجها بسهولة ، ويمكن نقلها وتوزيعها بطريقة أسهل . وإذا قورنت بالأشكال الأخرى ، فإن المادة المطبوعة لا تحتاج لمعدات خاصة مثل أجهزة الفيديو أو الكومبيوتر لقراءتها . وهي ذات مردودية جيدة من ناحية التكاليف ، ويعتمد عليها ، ومألوفة ، وسهلة .

أما عيوب المادة المطبوعة فمنها صعوبة جعلها جذابة ، وعدم قدرتها على تصوير أوضاع الحياة الحقيقية بشكل مرئي ، فضلاً عن حجمها الطبيعي الأكبر من أقراص الكومبيوتر والأجهزة الالكترونية ، وصعوبة تغيير الأصل ، مع الافتقار إلى تحقيق التفاعل مع المتعلم .

١ ـ النشرات

وهي أكثر المواد المطبوعة انتشاراً . وتشمل المذكرات أو الملخصات أو الجداول أو التوضيحات التي تعد استكمالاً للمحاضرات أو حلقات البحث . أما المذكرات التي توزع على الدارسين فتساعدهم على الكتابة أثناء الشرح . كما أن الأجزاء المخصصة لملء الفراغات أو التعليقات والملاحظات تساعد على المشاركة في العملية التعليمية . وتستخدم تلك المطبوعات والنشرات لشرح أحد جوانب الموضوع باختصار .

٢ ـ صفحات العمل

تشمل صفحات العمل قوائم للقراءة ، والواجبات والمشكلات ، وصفحات للإحاطة الموجزة . . . الخ . وهي تتيح للدارس أن يفكر بطريقة أكثر إبداعية . وتساعد صفحات العمل على تقوية الذاكرة والقدرة على الحفظ .

٣ ـ المواد الإرشادية التعليمية

وتشمل الوسائل التعليمية ، وكتيبات دليل المعلم على شكل مذكرات مختصرة وافية ، والمواد الدراسية المستقلة ، والكتب العملية والكتيبات الأخرى الإضافية التي تقدم المعلومات والنشاطات التعليمية والتوجيهات . وهذه المواد تحدد بوضوح ما يجب تعلمه وكيفية دراسته . وهي أكثر تفصيلاً من النشرات .

٤ ـ موارد النشاطات الجماعية

وتشمل جميع المواد المستخدمة لتعزيز التعليم الجماعي مثل تأدية الأدوار ، والسيناريوهات ،

والتوجيهات ، والقراءة العامة للحصول على معلومات ، وصفحات المعلومات والملخصات .

٥ ـ الكتيبات الإرشادية والحلقات الدراسية وحلقات البحث

يعتبر كل فصل من فصول هذا الدليل مصدراً من مصادر المعلومات الرئيسة في مجال التدريب القيادي . فضلاً عن ذلك ، فإن هناك مجموعة من الكتيبات حول عدد من الموضوعات المتنوعة في مجال الإسلاميات ، والعلوم المعاصرة ، والتنظيم والتنمية الشخصية والعمل الميداني . هذه المواد يمكن استخدامها ككتيبات ومطبوعات للتوزيع في الحلقات الدراسية وحلقات البحث .

ب ـ السمعية البصرية

من أمثلة المواد السمعية البصرية اللوحات والصحائف الورقية ، والصور الشفافة ، والشرائح ، والشرائط السمعية وشرائط الفيديو وشرائط الأفلام والعرض على شاشات الكومبيوتر وغيرها . ويجب على كل مكتبة للتدريب القيادي أن يكون لديها مجموعة جيدة من أشرطة التسجيل السمعية وأشرطة الفيديو . كما يجب إعادة إنتاج التسجيلات التي تتم في الدورات التدريبية والتي تحتفظ بها المنظمة بعد تنقيحها .

نصائح عن الاستخدام الناجح للمعينات التدريبية :

* اجعل المعينات التدريبية والأجهزة في شكل منظم .
* شجع المتدربين على التفاعل مع المعينات التدريبية .
* لا تستخدم المعينات إلاّ لتعزيز الدروس الرئيسة وتوسيعها .
* تدرّب على استخدام الوسائل والأجهزة قبل وقت العرض .
* كن مستعداً لإعادة تنظيم المعينات وصرف النظر عن بعضها أثناء العرض إذا اقتضى الأمر .
* تجنّب الخطأ الفاحش وذلك بعدم توزيع أي شيء قبل أن تقرأه أو تفحصه بنفسك .

ج ـ نوعية المواد وكيفية استخدامها

إن البرنامج التدريبي في حد ذاته أسلوب ونظام من أجل التغيير . والهدف الرئيس منه إحداث وثبة في مواقف المشاركين وسلوكهم باستخدام مجموعة متنوعة من الوسائل والمناسبات الملائمة التي تجمع على شكل برنامج موحد . ولاختيار أفضل المواد فاعلية لهذا الغرض لا بد لنا من بحث مستويات الخبرة والتعليم والخلفية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمتدربين . بعد ذلك نستطيع وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافنا التدريبية بالنسبة الى جمهور معين من المتدربين .

أما توقيت وكيفية استخدام مختلف أشكال المواد التدريبية فيخضعان لعدد من العوامل مثل عدد المتدربين وطبيعة التسهيلات المادية ، وعمر المشاركين ، وخبرتهم ، ومدى تعقيد المادة نفسها ، وتوفرها للموضوع الذي لدينا . وفي معظم الحالات ، فإن مجموعة من المواد المطبوعة ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية هي الأفضل . لكن وسائل الإيضاح السمعية والبصرية يجب أن تكون من نوعية جيدة حتى تحقق الفعالية .

ثانياً : البيئة - النشاطات والبرامج

هناك مجموعة متنوعة من عناصر النشاطات والبرامج التي يمكن أن تستخدم لبناء برنامج تدريبي ، ويتوقف الاختيار على نوعية المشاركين والبيئة التي يتم فيها التدريب . ومن أهم الاعتبارات ما يلي :

أ ـ الترتيبات

قد يؤثر المناخ التدريبي مثل غرفة الدراسة والأماكن المعدة في الهواء الطلق ومكان العمل وغير ذلك من المواقع في اختيار نوع النشاط . ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو البيئة التدريبية مجهزة بشكل كاف ، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية للاستعمال خارج المبنى وداخله . أو المساحات المكشوفة للنشاطات الخارجية . ويجب أن تكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب كما يجب إتاحة الأدوات والأجهزة المعاونة عند الحاجة إليها .

ب ـ القابلية

تتعلق الإمكانية التدريبية لنشاط ما بمستوى المتدربين وبطبيعة النشاط نفسه . ومن المهم أن نتعرف على ملامح المشاركين . أما المعلومات المطلوبة فتشمل العمر ، والجنس ، ومستوى التعليم ، ومستوى المعرفة ، والشعور بالمسؤولية القيادية ، والجهة التنظيمية التي يتبعها المتدرب . . . الخ . علاوة على ذلك ، فمن المهم معرفة وجهة نظر المشاركين من حيث اهتماماتهم الرئيسة وما يريدون تعلمه . وقد تكون هناك أنواع من النشاطات أكثر فائدة من غيرها عند الاستجابة للاحتياجات التدريبية للمجموعة .

ج ـ المدة الزمنية الفعالة

قد يطول النشاط التدريبي ويزيد عن الحد بحيث يفقد فعاليته . ويحدث هذا عندما يتكرر النشاط ويصبح مملاً ومرهقاً . إن كل نشاط يمكن أن يجذب انتباه الحضور لمدة زمنية معينة يستفيد المشاركون خلالها أكبر فائدة ممكنة . أما بعد هذه المدة الزمنية فقد يتسبب الاستمرار في بث كراهية دفينة تجاه العمل التدريبي كله .

د ـ مساقات التدريب

يجب دعم النشاط المختار بمساقات التدريب المتاحة كي يستخدمها المدرب والمتدرب على السواء . وقد تكون على شكل كتب أو كتيبات إرشادية وأشرطة سمعية أو بصرية أو أقراص كمبيوتر أو أي شكل آخر يمكن أن يستخدم في البيئة التدريبية . كما يجب توفير بعض الدعم أيضاً للمشاركين لمواصلة خبراتهم التعليمية ومتابعتها . أما في حالة عدم وجود أي دعم من معدات التدريب ، فإن اختيار النشاط يكون محدوداً بقدرة المدرب على إعداد المادة المطلوبة .

قائمة مراجعة لتقويم البيئة التدريبية

(نظرنا هنا باختصار في اثنين من النشاطات أو الخيارات الافتراضية ، دون أن نأخذ في الاعتبار جميع العوامل ، وذلك بغرض توضيح منهج للحكم على مختلف طرق تقويم البيئة التدريبية) .

	النشاط أو الخيار الأول	النشاط أو الخيار الثاني
أ – إجراءات الإعداد	قاعة ، جهاز عرض ، شاشة ، لوحة للكتابة	مساحة عمل ، كومبيوتر ، مذياع
ب – إمكانية التدريب	عاملون صغار السن تعوزهم تجربة	عاملون راشدون ترفدهم تجربة
ج – الوقت الزمني المفيد	ساعة ونصف	ثلاث ساعات
د – المواد المساعدة	كتيب ، بيانات ، كتب مقررة	بيانات ، كتيبات

أسئلة للنقاش

١ ـ ما حدود المواد المطبوعة في التدريب؟
٢ ـ متى تعدّ المواد السمعية البصرية المساعدة أكثر فاعلية من المادة المطبوعة؟
٣ ـ لماذا تعدّ النبذ أو اللمحات عن المتدربين مهمة في التدريب؟
٤ ـ كيف ينطبق مفهوم المدة الزمنية على التدريب؟

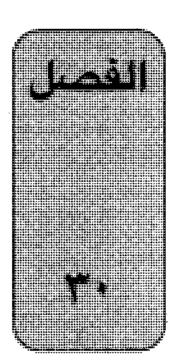
تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بوصفك نائب رئيس التدريب في منظمة كبيرة طلب منك أن تخطط لحلقة دراسية ذات مستوى متقدم لخمسة عشر شخصاً من القادة المتطوعين كثيري الأعباء . لديك الأموال اللازمة لكن ينقصك الوقت . ويحتاج المتدربون إلى تحسين أدائهم على الرغم من أنهم راشدون ومتمرسون .

١ ـ اذكر نوع الوسائل التدريبية المساعدة التي ستستخدمها .

٢ ـ ضع جدولاً يوضّح مزايا المواد المختارة في مثل هذا الموقف .

٣ ـ صف كيفية تحديدك لمدة برنامجك .



أساليب التدريب

أهداف الفصل

عند اكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- التعرف على سمات أساليب التدريب .
- فهم احتياجات تشكيل تلك الأساليب ومتطلبات أدوات الدراسة .
- تحقيق الفعالية وادراك القيمة الاستيعابية لمختلف أنواع الحضور .
- تطوير نماذج للدراسة لاستخدامها في التمرين .

أولاً : عوامل الاختيار

يعتمد اختيار أساليب التدريب لاستخدامها في حالة بذاتها على عدة عوامل تتعلق بطريقة تعليم المشاركين . فالبعض يتعلم بشكل أفضل من خلال الوسائل المطبوعة أو المرئية أو الشفهية ، في حين أن البعض الآخر يفعل ذلك عن طريق المناقشة والنشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً بدنية . فضلاً عن ذلك ، فإن توفر الموارد وطبيعة المادة التعليمية واحتياجات كل دارس بمفرده أو المجموعة ككل يؤثر أيضاً في اختيار أساليب التدريب .

من العوامل الأخرى التي تقرر مدى تناسب أسلوب ما مع آخر هو حجم المجموعة ومواصفاتها ، وأغراض التدريب وأهدافه ، والموارد ، والمعدات والمواد ، والحدود الزمنية . بالإضافة إلى ذلك ، لا بد من النظر في مهارات العرض والتسهيل ، والحواجز أمام تعلم المجموعة ، وأفضل طريقة لمعالجة الموضوع ، والتسهيلات الخاصة بالمعوقين بدنياً .

يتعلم المتدربون الكبار من الحركة والتنوع في أساليب التدريس . ويكون تعلمهم أفضل إذا استطاعوا ربط المعرفة الجديدة بالمعارف السابقة ، بحيث يرون التعليم قائماً على أساس خبرتهم في الحياة ، وعليهم أن يتدربوا ويطبقوا ما يتعلمونه . ويتعزز تعليمهم عندما يعرفون أن التدريب سيساعدهم على حل المشكلات المرتبطة بالعمل . لكن قبل كل شيء ، فإن الكبار لا يتعلمون ما لم تكن لديهم الرغبة في ذلك .

يجب أيضاً أن يتمتع المدرب بصفات معينة تعمل جميعها على إيصال التدريب بنجاح . من تلك الصفات معرفة الموضوع ، والمهارة الفنية ، والوعي بالآخرين ، والاستعداد للقيادة عند الضرورة ، مع روح الفكاهة .

وأخيراً ، فإن النجاح في التدريب لا يقاس فقط بطريقة تدريبنا ، مهما كانت ناجحة ، وإنما بالكيفية التي يتعلم بها المشاركون . إن تعلم المشاركين يعتمد على استعدادنا الجيد للبرنامج ودرجة فهمنا للموضوع والوعي لاستخدام أسلوب التدريب المناسب .

ثانياً : أساليب التدريب الرئيسة

أ ـ المحاضرات

المحاضرة هي حديث يلقيه شخص معين لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع ، مستعرضاً مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة في النهاية . وتعدّ المحاضرة سلفاً وتقرأ من نص مكتوب أو تكون على شكل نقاط يتوسع فيها المحاضر . وقد تساعد وسائل الإيضاح السمعية والبصرية على توضيح

رسالة المحاضرة أو هدفها . وباستخدام الهاتف والفيديو الذي يجمع بين عدة أشخاص في أماكن مختلفة بالصوت والصورة عن طريق الدائرة المغلقة ، فإن المحاضرة يمكن أن تنقل في الوقت نفسه إلى جمهور المشاهدين في أماكن مختلفة ، وبذلك نوفر الوقت ومشقة السفر والنفقات .

> تقسم الصيغة الجيدة التي يمكن اتباعها إلى ثلاث مراحل :
> ١ . أخبرهم ما سوف نخبرهم به .
> ٢ . أخبرهم .
> ٣ . أخبرهم أنك قد أخبرتهم .

يتطلب تنظيم المحاضرة تحديد الموضوع أولاً ، ثم اختيار متحدث لديه الاستعداد لأن يتحدث ويملك المقدرة على ذلك . علينا أن نخبر المتحدث عن توقعاتنا من المحاضرة والوقت المخصص لها وطبيعة جمهور المشاركين مسبقاً . ويجب أن نتأكد أن جميع الترتيبات قد استكملت وأن كل الأجهزة تعمل بالشكل المطلوب ونجربها قبل الموعد .

تكون المحاضرة ناجحة كأسلوب من أساليب التدريب عندما يكون غرضنا منها حث الحاضرين على المشاركة في نشاط معين أو توصيل معلومات إليهم . وعندما يعقب المحاضرة أسئلة وأجوبة فإنها تكون وسيلة لتوعية الحاضرين والاستفادة من خبرة المتحدث وتجربته .

تعتبر مدة ٩٠ دقيقة أقصى وقت يستطيع جمهور الحضور أن يظل خلاله منتبهاً للمحاضرة . ولا يجوز للمحاضرة أن تستمر أكثر من ٤٥ دقيقة . ويُخصص الوقت المتبقي للمناقشات والأسئلة والأجوبة . يفضل توزيع خلاصة للمحاضرة ، أو النقاط الأساسية فيها ، أو النص الكامل لها على الحضور ليساعدهم على متابعة الشرح ، لا سيما إن كانت تقدم أفكاراً معقدة أو غير مألوفة .

ب ـ حلقات البحث (الورش)

تشبه حلقة البحث اجتماع العمل ، إذ يشارك الحضور بشكل فعال . وهم يحصلون على معارف جديدة ، يطبقونها على عملهم ، ويتعرفون على التغييرات اللازمة في السلوك ، ويتعلمون مهارات جديدة ويمارسون السلوك والمهارات في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية . وتقوم حلقة البحث الناجحة على أساس ما هو عملي ويرتبط بما يهم المتعلم . وهي محددة وتركز على موضوع الدرس .

ويجب أن يؤدي الإطار أو البيئة الطبيعية للحلقة إلى التفاعل والتواصل بين المشاركين . كما يجب تعزيز طبيعة حلقة البحث عن طريق تصميم برنامجها ابتداءً من التخطيط وحتى مرحلة التنفيذ . ويسعى مصمم البرنامج والمدرب إلى الحصول على معلومات من المشاركين لتحديد احتياجاتهم التدريبية ، وأساليبهم التعليمية ، ودوافعهم لحضور الحلقة . وقبل أن تبدأ الحلقة يجب أن تكون صفحات العمل ، ودراسات الحالات ، ونصوص تقمص الأدوار ، وقوائم المراجعة ، وأدوات التدريب الأخرى كلها جاهزة .

تتمتع الحلقة الناجحة بإمكانية كبيرة للتدريب المركّز للمشاركين وما يتبع ذلك من استيعاب لما تعلمه المتدرب . ويستخدم الشخص الذي لديه الاستعداد جميع قدراته العقلية والسمعية والبصرية وغيرها في عملية التعلم ، على عكس مشاركته الساكنة في المحاضرات ، مثلاً .

يمكن أن تستمر الحلقة لجلسة واحدة ولمدة ساعتين ، كما يمكن أن تمتد إلى عدة جلسات خلال عدد من الأيام . ويحدد مدة الحلقة مدى تعقيد الموضوع أو توفر المشاركين المتوقعين . وعادة ما يزيد الوقت المثمر الذي يستمر فيه المشاركون في التعلم بفضل مشاركتهم النشطة بالمواد التعليمية والتمرينات . وتعتمد المعدات الدراسية اللازمة لتعزيز حلقات البحث على طبيعة الدارسين ووظائفهم ومستواهم وأسلوب تعليمهم ، بالإضافة إلى الإطار الزمني للحلقة . ومن مواد الدعم المفيدة الأفلام التي تعالج مهارات محددة ، ونماذج دراسية لأوضاع ذات صلة بالموضوع ، وصحيفة العمل ، وكل هذا يساعد في عملية التعليم . ومن المفيد استعراض خلاصة ونتائج جميع حلقات البحث لعموم المشاركين في جلسة خاصة . بهذه الطريقة يستفيد جمهور المتدربين من نتائج الحلقات التي لم يحضروها .

ج ـ الحلقات الدراسية

الحلقة الدراسية هي نشاط أو مناسبة تشتمل على مواضيع تطرح للمناقشة ، وتهدف إلى تعليم المشاركين وتثقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض . ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من المحاضرات أو جلسات نقاش للمتخصصين في مواضيع تندرج تحت المحور الرئيس للحلقة . وقد تشتمل الحلقة الدراسية أحياناً على حلقات بحث أو نقاش في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد .

تعقد الحلقات الدراسية باختيار موضوع رئيس ينقسم إلى موضوعات فرعية . ويجري بعد ذلك اختيار المتحدثين وأعضاء جلسات مناقشات المتخصصين المؤهلين والمتاحين للتحدث عن تلك الموضوعات . أما أهم سمات برنامج الحلقة فهو التطوير المطرد للموضوع من العموميات إلى الخصوصيات مع الترابط بين جميع فروع الموضوع .

للحلقات الدراسية الجيدة التصميم فعالية تدريبية كبيرة . ويصدق هذا بوجه خاص عندما تهدف إلى تحسين أوضاع المشاركين عن طريق التحفيز أو تعزيز قاعدة المعرفة حتى يستطيعوا اتخاذ قرارات سليمة . وعلى الرغم من أن مشاركة الحضور تكون محدودة ، فإن تنوع أساليب العرض والشرح المستخدمة تجعل الاهتمام عالياً مما يشجع على التعلم . وتستمر الحلقات الدراسية عادة لمدة يوم أو يومين . ولما كانت قد صممت من أجل تقديم المعلومات ، فإن مدتها الزمنية المفيدة تتوقف على مقدرة الدارسين على استيعاب تلك المعلومات . ويمكن للموضوعات المعقدة – إذا لم تقدم بشكل جيد– أن تؤدي إلى تقليل الفاعلية التعليمية للحلقة .

كما أن المطبوعات التي توزع على المشاركين والتي تحتوي على النقاط الرئيسة للأحاديث ، وأغراض

جلسات مناقشات المتخصصين وأهداف حلقات البحث تساعد على خلق إطار للمعلومات التي يتلقاها المشاركون . ويساعد العملية التعليمية أيضاً الإشارة إلى مواد القراءة من أجل المتابعة أثناء الجلسات .

د ـ المخيمات

المخيم أو المعسكر هو نشاط للمعايشة يتطلب من المشاركين أن يبقوا في الموقع ليلاً ونهاراً من بداية البرنامج حتى نهايته . ويتم اختيار الموقع مع الاهتمام بوجه خاص بالتسهيلات اللازمة للسكن والطعام والاجتماعات والصلاة والرياضة والترفيه . ويصمم البرنامج بحيث يستفاد من الوقت المتاح من الاستيقاظ حتى النوم . والهدف هو إيجاد مناخ لتعزيز القيم وتقوية المهارات العملية من خلال المشاركة في إدارة المعسكر . كما أن موقع المخيم والمعيشة على الطبيعة يعطيان الفرصة لإدخال التنويع والتفاعل معها على الأساليب والشروحات التعليمية . ومن بين الأهداف المهمة تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي .

ويتوقف نجاح المعسكر على اختيار الموقع المناسب . ويرجع هذا إلى حد كبير إلى طبيعة البرنامج والغرض منه . فمثلاً ، معسكرات الشبان التي تهدف إلى تنمية قيم عامة وليس مهارات محددة تستلزم عدداً من التسهيلات للنشاطات البدنية . ومن العوامل المهمة سهولة الوصول إلى المعسكر بوسائل الانتقال العادية والقدرة على التغلب على الأحوال الجوية السيئة ، وتوفير الأمن للمواقع المنعزلة ، وتوفر الإمكانات الطبية في الأحوال الطارئة . . . الخ . وعلى الرغم من أن المواقع الريفية البعيدة عن المدن تفضل عادة كأمكنة لإقامة المعسكرات ، فإن الأماكن الواقعة في المدن داخل الجامعات أو الفنادق أو مراكز المؤتمرات يمكن أن تستخدم أيضاً لهذا الغرض ، لكن مع فرص أقل للنشاطات الرياضية . ويجب أن تكون آمنة وفي حماية من المجرمين والعابثين .

ويعد المخيم وسيلة ناجحة جداً للتدريب . فالمشاركون يتعلمون ويمارسون القيم والمهارات بالتدريب عليها مع الزملاء . وتنشأ الصداقات وتقوى . كما أن روح الزمالة تساعد على تأكيد الالتزام بالأهداف العالية والسلوك المثالي ، وكلاهما من أهداف برنامج المعسكر .

تستمر المعسكرات عادة من يوم (يوم العطلة) إلى أسبوعين . وتتطلب المدد الطويلة برنامجاً مثمراً يجذب انتباه المشاركين ويحافظ على ارتفاع معنوياتهم . ويعتبر الأسبوع في الغالب هو المدة المثلى ، إذ يتيح الوقت الكافي لبرنامج شيق يشارك فيه الجميع من دون أن يصابوا بالإنهاك أو الملل .

إن طبيعة المعايشة في المعسكر تسمح باستخدام القراءة والمراجع بشكل مكثف لا تسمح به أساليب التدريب الأخرى . ولتحقيق أقصى فائدة ممكنة ، يمكن إقامة مكتبة مؤقتة للقراءة والمراجع ، ويكون استخدامها ضمن البرنامج .

لتعزيز الرقابة والاتصال والتعاون والمنافسة يمكن تقسيم المشاركين إلى مجموعات من عشرة أشخاص ، ولكل مجموعة قائد . وتعطى كل مجموعة اسماً له دلالة ، مثل أسماء الأنبياء أو الصحابة أو العلماء المفكرين أو الأحداث التي لها دلالات إيجابية في تاريخنا أو المدن الإسلامية . . . الخ .

هـ ـ تقمص الأدوار

تقمص الأدوار هو عبارة عن عرض قصير لتجسيد وتمثيل مشكلة أو موقف ، وهو يجمع بين المناقشة والشرح . ويقوم بالتمثيل أعضاء من المجموعات ، وقد يستعينون بنصوص مكتوبة ويجرون بعض التدريبات . وهم يمثلون بعض المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة . ويقوم مدرس أو قائد للمجموعة بشرح المواقف والنتائج التي سيجري تمثيلها ، معطياً توجيهاته لكل ممثل بشأن الشخصية التي سيتقمصها وما يقوم به في كل موقف .

ومن السهل تنفيذ تقمص الأدوار ما لم يتطلب الأمر تجهيزات خاصة لإخراج منظر مؤثر . لكن مثل تلك التجهيزات لا تكون ضرورية لأن المتدربين يستطيعون تخيّل المنظر المعروض أمامهم . ويتم اختيار الغرفة التي تسمح بترتيبات الجلوس بحيث يستطيع المشاهدون متابعة الممثلين أثناء أدائهم . وإذا تطلّب الأمر وجود ميكروفونات فلتكن قابلة للحركة لتناسب متطلبات الأدوار في التمثيلية .

يتميز تقمص الأدوار بأنه مفيد ومسلّ في الوقت نفسه ، كما أنه يشُدُّ الانتباه بقوة . ويتيح التحليل والانتقاد الجماعي للمجموعة تجميع خبراتهم ومواهبهم والاستفادة من المشاركة في هذه الطاقات فيما بينهم .

ويكون التقمص الناجح قصيراً وسريع الحركة . وتعتبر مدة خمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي واحد ، على الرغم من أن المدة الأطول قد تكون مقبولة إذا كانت التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية . ويجب أن تركّز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسة . أما التمثيليات الطويلة التي تغطي عدداً من المسائل فالأفضل تجنبها .

وقد تتوفر أحياناً نصوص لمثل هذه الأدوار ، ولكنها تؤدي في بعض الأحيان إلى تشتيت الذهن . وعلى أي حال ، فمن المفيد أن يقوم المدرب بتوزيع نبذة تصف طبيعة الأدوار عندما لا يكون هناك نص تفصيلي مكتوب .

و ـ المؤتمرات

تستخدم المؤتمرات عادة لمعالجة مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات . ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدماً . ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة ، بما فيها المحاضرات ، ومناقشات المتخصصين ، وحلقات البحث ، وغيرها . ويفضل تقسيم التخطيط للمؤتمر إلى قسمين ، فتقوم مجموعة

بوضع الخطط للبرنامج بينما تخطط الأخرى للترتيبات والخدمات الادارية التي تشمل التسجيل وغرف الاجتماعات ، والإسكان ، والترفيه ، والتسهيلات الطبيعية وغيرها .

وإلى جانب حل المشكلات ، فإن المؤتمرات يمكن أيضاً أن تحفز وتنشط وتساند الجهود التدريبية للمنظمة التي ترعى المؤتمر . لكن البرنامج الكبير الحجم والتفاعل المحدود بين المشاركين يجعلان إمكانات المؤتمر التدريبية ضعيفة إلى حد ما .

وتستمر المؤتمرات عادة من يومين إلى خمسة أيام . ويمكن المحافظة على اهتمام الحضور عن طريق البرامج المبتكرة التي تشتمل على فترات راحة ذات توقيت مناسب ونشاطات ترفيهية .

ومن الضروري لنجاح المؤتمر وجود برنامج مطبوع يوزع سلفاً يحتوي على معلومات وافية عن المواضيع التي ستناقش . وننصح أيضاً بتوزيع التقارير والوثائق التي ستقدم إلى المؤتمر مسبقاً .

ز ـ التفاعل الشخصي

طريقة التفاعل الشخصي هي نقل مباشر للمهارات والأفكار من شخص متمرس إلى شخص أقل خبرة . وهي تنجح في الحالات التي تتراوح بين البسيطة جداً إلى المتوسطة . وقد يكون المدرب مشرفاً بالموقع ، أو متطوعاً من ذوي الخبرة ، بل ربما زميلاً متمرساً . ولا يجوز أن يخجل المتدرب أو أن يتردد في الاستفادة من التفاعل الشخصي . وهذا النوع من التدريب ذي السمة الفردية يتيح فرصة كبيرة للمتدرب لا تتاح في أساليب التدريب الجماعي .

ويمكن أن يتم التدريب بطريقة واحد لواحد في جلسات خاصة أو في موقع العمل نفسه . ولا بد من رابطة ثقة وإخلاص بين المدرب والمتدرب . وهذه الطريقة مكلفة جداً لأن متدرباً واحداً فقط يستفيد من وقت المدرب . ومن ناحية أخرى ، فإن الاهتمام الشخصي والمراقبة يؤديان إلى نوعية ممتازة من التدريب . ولأن هذا النوع من التدريب ذا طابع فردي ، فمن الأرجح أن يستمر أثره لمدة طويلة .

وتتوقف مدة التدريب والأدوات الدراسية المستعملة على الأسلوب الذي يتبعه المدرب والمتدرب .

ح ـ ندوة المتخصصين

وهي التي يشترك فيها عدد من المتحدثين . وعادة يبدأ كل عضو بحديث مختصر لمدة عشر دقائق تقريباً ، معالجاً جانباً من جوانب الموضوع أو معبراً عن وجهة نظره تجاه الموضوع عامة . ثم يقوم مدير الجلسة بإدارة دفة الحديث بشأن الموضوع وكذلك الأسئلة والتعليقات من الحاضرين . وقد يقوم رئيس الجلسة في النهاية أحياناً بتلخيص المناقشة وإلقاء الضوء على أهم نقاطها دون أن يغطي على المتحدثين الرئيسين . ومن المهم أن يقوم الرئيس بالتنسيق بين أعضاء جلسة المناقشة لتغطية جميع جوانب المناقشة دون أن يسمح للأعضاء بالتداخل أو التكرار . ويتم ذلك قبل انعقاد الجلسة بمدة كافية .

ومن أهم متطلبات الندوة الناجحة وجود موضوع يحظى باهتمام الحضور ومتحدثين أكفاء قادرين على تقديم أفكارهم بشكل مختصر ورئيس للجلسة يؤدي واجبه على أفضل وجه ، وليست الندوة مجرد مجموعة من المحاضرات ، وإنما هي في جوهرها تغطية فعالة للموضوع من المتحدثين وتبادل للآراء بينهم . هذا التبادل يفيد جمهور الحاضرين ، وهم بدورهم ، يساعدون على تنشيطه . والعدد المثالي للمتحدثين في الندوة يتراوح ما بين ثلاثة وخمسة . وإذا قلّ العدد فقد لا يحظى الموضوع بالتغطية الكافية ، أما إذا زاد كثيراً فقد يؤدي إلى التكرار الممل المخلّ بالاستيعاب والتفاعل المطلوب .

وللندوة الناجحة التي يشترك فيها الحضور مع المتحدثين فائدة تدريبية كبيرة . فالمعلومات تستخلص من خبرات عديدة ومتنوعة يمكن تحقيقها في المحاضرة . كما أن الأفكار والتطبيقات تحظى بشرح على درجة عالية من الوضوح . ويساعد اشتراك جمهور الحاضرين على احتفاظهم بما تعلموا في الندوة من الخبراء والمتخصصين .

ويمكن أن تكون المدة الزمنية للندوة أطول بكثير من مدة المحاضرة لأنها أكثر تنوعاً . لكن مدة الساعتين تعتبر أقصى ما تستطيعه أي ندوة لجذب انتباه الحضور . وكقاعدة ، فإننا نوصي بجلسات لمدة ٩٠ دقيقة أو أقل لأي وسيلة من وسائل التدريب المذكورة أعلاه .

وكما هو الحال بالنسبة إلى المحاضرات ، فإن المطبوعات الموزعة التي تحتوي على معلومات عن المشاركين في الندوة وموضوعها ووجهات النظر المختلفة ومقتطفات مما طرح في المناقشة يمكن أن تفيد المشاركين كثيراً .

ط ـ الجلسات المتوازية

وهي جلسات من النوع نفسه أو من أنواع مختلفة تعقد منفصلة لكن في وقت واحد . ويمكن لتلك الجلسات أن تعالج موضوعات منفصلة لعدد من أعضاء المجموعة ، أو تناقش الموضوع نفسه من قبل مشاركين من أعمار وأجناس وخبرات مختلفة . وقد تنقسم المجموعة أحياناً إلى مجموعات فرعية صغيرة تحضر جلسات متوازية عن الموضوع نفسه لأن المجموعة الأصلية كبيرة جداً ويصعب أن تجتمع بكاملها في آن واحد .

وتعقد الجلسات المتوازية بأسلوب انعقاد الجلسات الكاملة نفسه . وتكون في مواقع متقاربة لكي تسمح للمشاركين بالتنقل بين الجلسات .

إن عقد الجلسات بشكل متواز يزيد من فائدتها التدريبية بفضل توجيه الجهود التدريبية إلى المشاركين ، أو عن طريق تقليل عددهم . وهذا يؤدي إلى تفاعل ناجح داخل الجماعة ويرفع بذلك من مستوى التعليم .

أما المدة الزمنية المفيدة والأدوات والوسائل المستخدمة للجلسات فتتوقف على طبيعة البرنامج .

ثالثاً : أساليب أخرى

أ ـ المناظرة والمناقشة

تعدّ المناظرة والمناقشة من أساليب المشاركة الجماعية ، وذلك بعكس المحاضرات وما شابهها . والأساليب هنا متفاعلة ، وهي تشرك الدارسين في البحث في موضوع معين عن طريق تحليل الموضوع ومراجعته وتقويمه . وتجرى المناظرات بطريقة رسمية ، وتحكمها قواعد توقيت صارمة ، على حين تدار المناقشات بطريقة غير رسمية من حيث انها تبادل لوجهات النظر بشكل حر ، بدون عقبات من قواعد وغيرها . ولكي تكون المناقشات ناجحة لا بد من التركيز على موضوع معين ، كما لا يجوز أن تكون المجموعة كبيرة الحجم . وعلى مدير النقاش أن يلطف الجو ، ولا يجوز له ولا للأعضاء المشاركين أن يهيمنوا على المناقشة بمفردهم .

تأخذ الترتيبات الخاصة بالمناظرة شكل المدرج الرسمي أو منصة المسرح . ويوجه المتناظرون من الجانبين المتقابلين الحديث إلى المقعد الأوسط الذي يشغله رئيس المناظرة . ويمكن ترتيب الجلوس للمناقشة بشكل أقل رسمية ، مثل الجلوس على شكل دائرة أو دائرتين . ويؤدي عرض وجهات النظر المتعارضة إلى تنشيط التفكير النقدي بين المتحدثين والمشاهدين على السواء . وهذا من شأنه أن يعزز قدرتهم على التعلم .

وإذا كانت الموضوعات المطروحة شيقة ومهمة ، فإن مدة المناظرة أو المناقشة يمكن أن تمتد لأطول من المعتاد . وفي هذه الحالة يجب تقسيم الجلسات التي تزيد عن ساعتين إلى جلسات فرعية . ولا يتطلب الأمر أية مادة خاصة سوى ما أوصينا به للندوات المتخصصة . وتصبح المناظرة أكثر تشويقاً عند الاقتراع على القضية المطروحة قبل بدء المناظرة وعقب انتهائها ، وهذا من شأنه أن يعزز روح المناقشة .

ب ـ المحاورة

المحاورة تشبه المناظرة ، وهي تبادل لوجهات النظر لكنها تقتصر على اثنين فقط من المتحدثين . ويقوم كل واحد منهما بعرض موقفه من القضية . لكن ، على العكس من المناظرة ، فإن الحوار يسعى لشرح الأفكار المعارضة وفهمها وليس لتقرير أيهما أفضل . ولا تختلف ترتيبات وإجراءات التنظيم ، وإمكانية التدريب ، والمدة الزمنية المفيدة ، وتوفير الأدوات الدراسية ، عن تلك الخاصة بالمناظرة .

ج ـ التفتّق الذهني

قدح الأذهان أسلوب لجمع الأفكار من مجموعة من الناس توجد في اجتماع واحد . وقد نوقش هذا الأسلوب بالتفصيل في موضع آخر من هذا الدليل .

د ـ العرض العلمي

على عكس المحاضرات ، فإن العرض يعلّم عن طريق المشاهدة والمشاركة والحديث معاً . ويتعلم المتدربون بالملاحظة وأحياناً يتمرنون على استخدام المهارات والعمليات والوظائف أو العلاقات المختلفة التي تعرض أمامهم بشكل عملي .

هـ ـ التسلية والترفيه

التسلية أيضاً أداة تعليمية قوية عندما تمارس بذوق وبهدف . وتستطيع فترة من التسلية والترفيه المساعَدة على الارتياح الذهني وتخليص الإنسان من التوتر ، ومن ثم تسهم إيجابياً في عملية تعليمية أفضل أثناء التجربة . كما أن هناك بعض الموضوعات والاهتمامات التي يمكن تدريسها عن طريق الاستخدام المبتكر لوسائل التسلية الهادفة السليمة . لكن علينا بذل جهود غير عادية لنضمن أن جلسات التسلية لن تفسدها الأمور المبتذلة . والحقيقة أن الحاجة ماسة إلى إنتاج مادة ترفيهية هادفة تنسجم والقيم الأخلاقية .

رابعاً : مقارنة

من بين الأساليب الشائعة للتدريب والتي سبق أن ذكرناها : المحاضرات ، وحلقات البحث ، والحلقات الدراسية والمخيمات ، وتقمص الأدوار ، والمؤتمرات ، والواحد ـ لواحد ، وندوات المتخصصين ، والجلسات المتوازية .

ويوضح الجدول التالي الاختلاف بين هذه الأساليب ، من حيث :

- التنظيم ـ صعوبة أو سهولة تنظيمه .
- مقدّمو النشاط ـ عدد المدربين اللازمين لتقديمه .
- دور المشاركين ـ الطبيعة الإيجابية أو السلبية للمشاركين .
- مدى الحفظ ـ إلى أي حد ستترسخ الأمور في الذاكرة بعد انتهاء البرنامج .

الأسلوب	التنظيم	مقدّمو النشاط	دور الجمهور	مستوى الحفظ
محاضرات	سهل	واحد	غير متفاعل	منخفض
حلقات البحث	صعب	واحد الى ثلاثة	متفاعل	عال
حلقات دراسية	متوسط	عدة أشخاص	غير متفاعل	منخفض
مخيمات	صعب	عدة أشخاص	متفاعل	عال
تقمص الأدوار	صعب	واحد	شبه متفاعل	متوسط
مؤتمرات	صعب	عدة أشخاص	غير متفاعل	منخفض
تفاعل شخصي	سهل	واحد	متفاعل	عال
ندوات المتخصصين	سهل	واحد الى خمسة	غير متفاعل	متوسط
جلسات متوازية	سهل	عدة اشخاص	غير متفاعل	منخفض

خامساً : نموذج للدراسة

الحالة هي سجل لموقف حقيقي بكل ما فيه من القضايا التي تم التعرض لها بالفعل ، لكنها لا تقدم نتائج . ويشتمل هذا السجل على الحقائق والآراء والمواقف التي تبنى عليها الآراء وتعتمد عليها القرارات .

أ ـ تطوير نموذج

لكي تطور حالة ، اكتب وصفاً مختصراً ودقيقاً لكل من العناصر التالية : القضية الرئيسة ، والموقف ، والخلفية ، والوثائق .

تذكّر أن القضية الرئيسة تتعلق بالمشكلة الأساسية التي يجب حلها . أما الموقف فهو الأحداث والظروف والشخصيات والأفعال والحوار ، وهو ما تنبع منه القضية الرئيسة . وتشير الخلفية إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بمناخ العمل ذات الصلة بموضوع الحالة . وتتألف الوثائق من المستندات التي تؤيد موقف الحالة .

ب ـ استخدام أسلوب النموذج

يستخدم أسلوب حالة الدراسة عندما يكون الغرض التدريبي هو تنمية التفكير التحليلي ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار . ويكون المشاركون قادرين على استخدام المهارات المنطقية لتحليل المعلومات . فضلاً عن ذلك ، يجب أن تكون المجموعة صغيرة بحيث يمكن إجراء مناقشة فعالة للحالة المطروحة . إن أسلوب الحالة يتيح فرصة لاتخاذ قرارات نظرية بدون الإضرار بموقف فعلي . ويستطيع المرء أن يتدرب على حل مشكلات ذات طبيعة خاصة باستخدام حالات مماثلة . ويحتاج هذا الأسلوب إلى حالة مكتوبة بوضوح وإلى منسق لديه القدرة على توجيه المناقشة مركزاً على القضية الأساسية ، وإلى مشاركين قادرين على التعبير عن أفكارهم بقوة ووضوح .

ج ـ إعداد النموذج

لكي نطوّر حالة نقوم في البداية بتحديد أهداف الجلسة . بعد ذلك نختار حالة أو أكثر من الحالات التي تهمنا في هذا المجال ، ثم نخطط لبحثنا لموقف الحالة ، والخلفية ، والوثائق . وأخيراً نقوم بإجراء البحث ونكتب الحالة . لكن قبل أن نستخدم الحالة يجب تقويمها للتعرف على مدى ملاءمتها .

د ـ جلسة ناجحة بأسلوب النموذج

نبدأ أولاً بالتعريف بأهداف الجلسة وأسلوب دراسة الحالة . ثم نقرأ الحالة ، ويفضل أن يكون ذلك بصوت مرتفع أمام المجموعة . بعد ذلك نناقش الحالة من أجل الوصول إلى حل أو أكثر للمشكلة . وختاماً نلخص الجلسة ونلقي الضوء على النتائج .

نموذج صحيفة عمل : كيف تطور حالة؟

اكتب وصفاً لكل بند فيما يلي ، بشكل مختصر ودقيق . ولمزيد من المساحة استخدم صحيفة إضافية ورقِّم العناصر .

العنصر/ الوصف ________________________________

١ ـ القضية الرئيسة

يحتاج اتحاد الطلبة المسلمين إلى موقع دائم لأمانته العامة المقترحة .

٢ ـ الموقف

لم تعدّ المساحة ، والتسهيلات المتوافرة في المقر الحالي كافية ، والتوسع اللازم لتقديم الخدمات ليس ممكناً ، كما أن الموقع ليس جذاباً بالنسبة إلى المتطوعين أو الزوار .

٣ ـ الخلفية

يوجد المقر بالمسجد في مدينة جاري ، بولاية إنديانا ، اشتراه اتحاد الطلبة المسلمين في أواخر الستينات . ويشمل الطابق الرئيس مكتب المدير والمسجد وقاعة للطعام . يوجد بالقبو مكتب لأمين السر ، ودورات مياه وحمامات ومطبخ ، وصالة طعام ، ومستودع . المنطقة المجاورة تعاني الركود ، والأرض المتاحة لا تسمح بتوسع كبير .

٤ ـ الوثائق

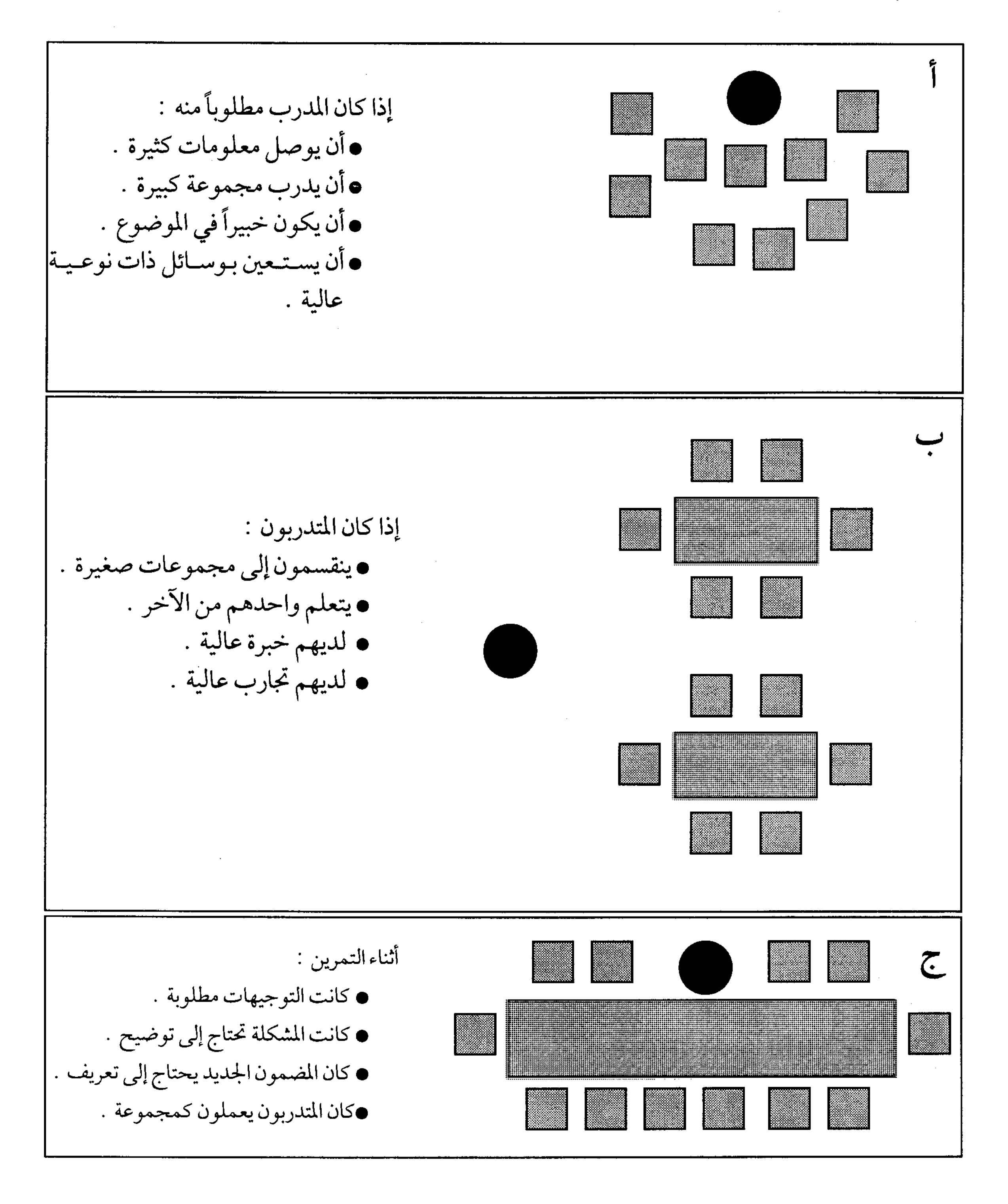
تقرير لجنة التخطيط عن الأمانة العامة الدائمة ـ تقرير لجنة اختيار المقر الرئيس ـ تقرير المدير حول الاستخدام الحالي ـ استطلاعات للأعضاء النشطين عن آمالهم المستقبلية المعقودة على الاتحاد .

٥ ـ تعليقات

راجع مواصفات اختيار الموقع المناسب ثم ادرس النتائج .

سادساً : تحديد المجموعات التدريبية

يمكن تشكيل المجموعات التدريبية وتنظيم طريقة جلوسها بثلاث طرق متباينة على الأقل وفقاً للتفاعل بين المعلم والمتدربين . وهذه المجموعات موضحة في ما يلي : تمثل الدوائر المدرِّب ، أما المربعات فتمثل الطلاب .



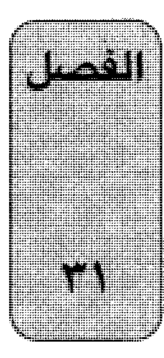
أسئلة للنقاش

١ ـ ما أهم ثلاثة عوامل في التدريب الجيد؟
٢ ـ ما أهم ثلاثة عوامل في تعليم الكبار؟
٣ ـ ما الأساليب التدريبية الثلاثة الأكثر شيوعاً؟
٤ ـ فيم تختلف حلقة البحث عن المؤتمر؟
٥ ـ ما أفضل أسلوب لتوليد أقصى تفاعل بين المدرب والمتدرب؟ ولماذا؟
٦ ـ ما الأسلوب الذي يولد أقل تفاعل بين المدرب والمتدرب؟ لماذا؟
٧ ـ ما العناصر الأربعة التي يجب أن تفكر فيها عند تطوير حالة؟
٨ ـ وفق أي شروط يمكن استخدام أسلوب الحالة في التدريب؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بوصفك مدرباً بمنظمة ذات عضوية كبيرة تخدم الجمهور تريد تدريب عدد كبير من المتطوعين على استخدام وسائل الإعلام لترشيد الرأي العام بشأن بعض القضايا . لديك ميزانية محدودة وعدد محدود من المتطوعين وتسهيلات تدريبية قليلة ، ومدربان اثنان فقط .

١ ـ اختر أربعة أساليب تدريبية يمكنك استخدامها .
٢ ـ رتّب هذه الأساليب من حيث إمكانية فعاليتها واشرح سبب هذا الترتيب .
٣ ـ اكتبْ نص الإعلان عن متدربين .
٤ ـ طوّر حالة للدراسة يمكن استخدامها في هذا الموقف .



تخطيط وتنفيذ برنامج تدريبي

أولاً : التخطيط الناجح للبرامج

أ ـ مبادىء أساسية

ب ـ أسلوب التدرج - خطوة خطوة

ثانياً : التنفيذ

أ ـ عقبة الموارد

ب ـ المتابعة

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد مختلف أجزاء البرنامج الذي تخطط له .
- وضع جدول عملي للنشاطات .
- وضع طريقة لمتابعة التنفيذ .

أولاً : التخطيط الناجح للبرامج

أ ـ مبادىء أساسية

كثيراً ما ينبع التخطيط الناجح للبرامج مباشرة من اهتمامات المشاركين واحتياجاتهم . ويكون تخطيط البرامج على أفضل وجه إذا بني على أساس المواضيع التي تلبي الاحتياجات المطلوبة للمشاركين وليس لمجرد توفر الأشخاص والموارد .

ويجب على أولئك الذين سينفذون البرنامج ويشاركون فيه أن يكونوا قادرين على الإسهام في عمل الخطة ، لأننا نعمل بحماسة شديدة في البرامج التي صنعناها أو ساعدنا في صنعها . وعلينا أن نسجل عملية التخطيط بالكامل حتى تفيدنا في تقويم برامج المستقبل وتوجيهها .

ب ـ أسلوب التدرج- خطوة خطوة

يجب وضع معالم الخطط لسنة كاملة أو لمدة أطول وذلك لربط جميع البرامج في خطة متكاملة ذات أهداف بعيدة المدى .

وغالباً ما يحدث الإخفاق في تخطيط البرامج عند غياب التفكير بشكل جيد في تفاصيل كيفية تنظيم البرنامج . وهذا يتطلب دائماً إجابات تفصيلية من هذه الأسئلة : من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟ وكم؟

ومن المسائل ذات الأهمية الكبرى في تخطيط البرنامج ما يلي :

١) **الزمن** : حدِّد خطاً زمنياً يغطي المواعيد النهائية لاستكمال المهام والنشاطات الضرورية لتنفيذ البرنامج .

٢) **الأموال** : قدِّر تكلفة البرنامج ، وحدد مصادر الأموال الممكنة ، وحدد ميزانية وخطة للطوارىء والالتزامات في حالة الإلغاء ، وإذا توقعت عجزاً في الميزانية فكر في السبل الممكنة لتغطيته ، ومنها عرض القضية على المشاركين في جلسة ومطالبتهم بالتبرع لسد العجز .

٣) **المكان والمعدات** : احجز تسهيلات لجميع عناصر البرنامج وجهز المعدات والمتطلبات الإلكترونية اللازمة .

٤) **القيادة** : اعهد بالمهام والمسؤوليات لأولئك القادرين على قيادة الآخرين . وزّع الواجبات بين عدد متوسط من الأشخاص بدون تجزئتها كثيراً إلى الحد الذي يصعب معه التنسيق .

٥) **المواد** : احصل مقدماً على الكتب والمطبوعات والمواد التدريبية الأخرى لتكون كمراجع وللتوزيع أثناء البرنامج .

٦) **التقويم** : حدِّد المعايير التي تستخدم لتقويم نجاح البرنامج أو فشله .

ثانياً : التنفيذ

أ ـ عقبة الموارد

غالباً ما يكون توفير موارد للبرامج هو العقبة الرئيسة . من تلك الموارد المال ، والمتحدثون ، والأشخاص القادرون على العطاء ، والأفكار والضوابط والأفلام والمادة المطبوعة ، وما شابه ذلك . وعلى لجنة تخطيط البرنامج أن تعرف من أين تحصل على ما يلي :

١) **ملفات وسجلات حديثة** عن جميع المصادر والموارد .

٢) **قائمة بالأعضاء** تتضمن معلومات عن المؤهلات الخاصة ، واهتمامات الأعضاء وخبرتهم .

٣) **نُظُم** مكتبة ومقتطفات من الكتب والدوريات والكتيبات عن الموضوعات ذات الأهمية وعن البرامج الأخرى .

٤) **نظام للملفات** للاحتفاظ بالبيانات عن السياسات والأهداف والتشريعات التي تؤثر على المنظمة وسجلات جهودها وإنجازاتها السابقة .

٥) **دليل الأشخاص المعطائين** الذين يستعان بهم والذين يمكن أن تسند إليهم أدوار القيادة أو ممن لديهم الخبرة المطلوبة من خارج المنظمة .

٦) **فهرس المصادر الإضافية** مثل الأفلام والكتب والأشرطة وغيرها . قد يتوفر بعضها من المقر الرئيس القومي للمنظمة المحلية أو المكتبة المحلية أو المؤسسات الحكومية المعنية أو الكتب أو دوائر أصحاب الأعمال .

وفي الغالب تشكل الموارد المالية المتاحة العقبة الأساسية لتخطيط وتنفيذ البرنامج التدريبي . وللتغلب على ذلك ، يجب أن نضع ميزانية للدخل والمصروفات منذ المراحل الأولى للتخطيط . وإذا ما ظهر عجز ، يجب أن نستعرض إمكانات خفض المصروفات ، مع القيام بجهود لجمع الاموال النقدية أو العينية كتذاكر الطيران ، والمطبوعات ، وفواتير الهاتف ، وخدمات السكرتارية ، الخ .

ب ـ المتابعة

تتوقف جودة الخطة على حسن الطريقة التي تنفذ بها . ويساعد الجدول أو قائمة المراجعة الموضح بها المسؤوليات والمواعيد النهائية المحددة على مراقبة سير العمل . ويفضّل أن نعهد إلى شخص معين مهمة مراجعة ما أحرز من تقدم في جميع الإجراءات مع الإبلاغ عن أي انحراف عن الخطة .

عينة لجدول متابعة الاجراءات

(أضف أية تفاصيل أخرى بحسب الحاجة)

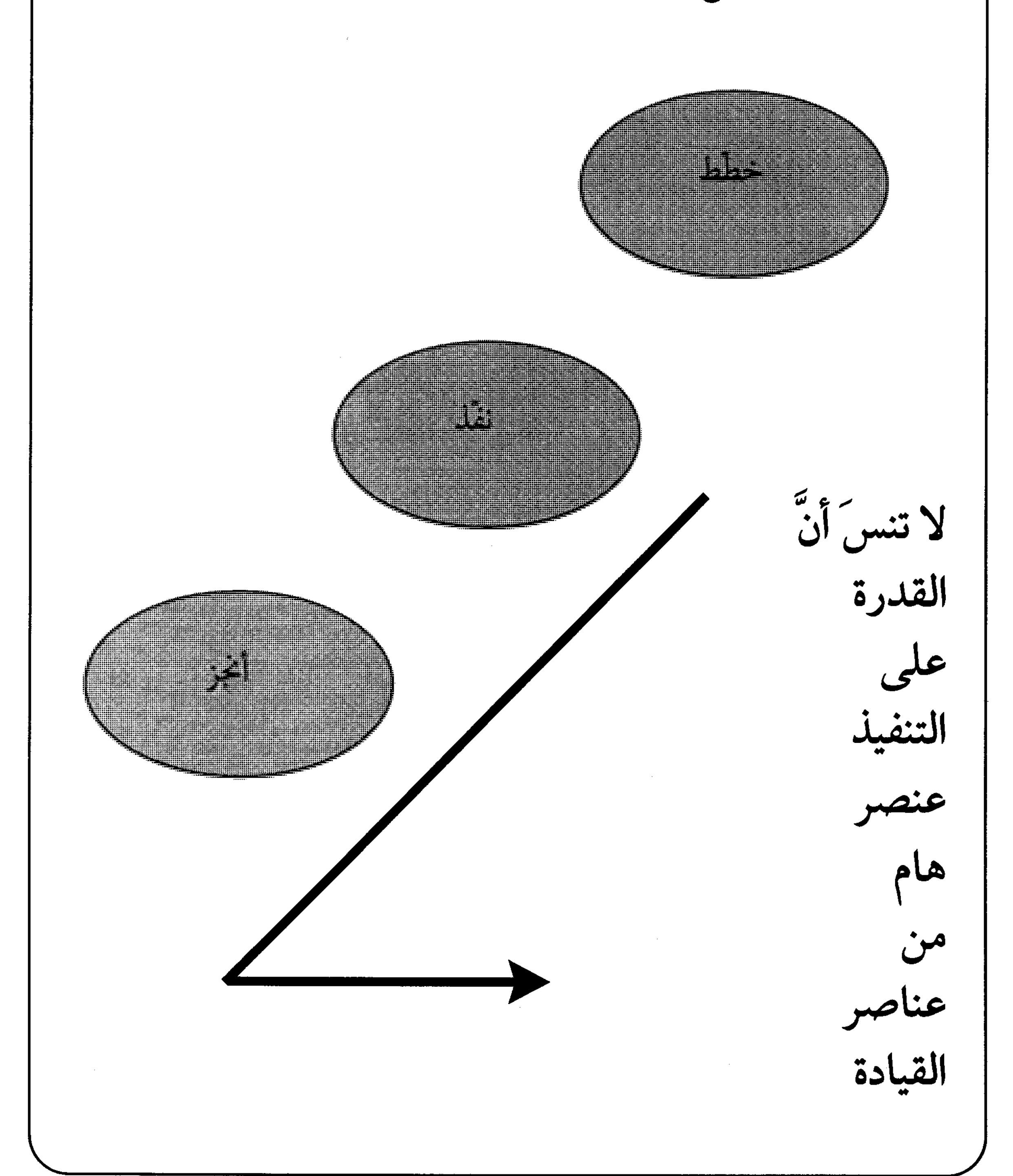
	الشخص المسؤول / الأشخاص المسؤولون	الاحتياجات المادية والبشرية	التكاليف	مصادر التمويل	الموعد النهائي
التسهيلات					
المتكلمون					
الترتيب					
الدعاية والإعلان					
الطعام					
الدعوات					
رسائل شكر					
(أضف ما تريد)					

نموذج مقترح لبرنامج يومي :

● الاستيقاظ	
● الإقامة لصلاة الفجر	
● تذكرة	١٠ دقائق
● حلقة / دراسة القرآن	٣٠ دقيقة
● الاغتسال	
● الإفطار	٨, ٣٠ - ٩, ٠٠ دقيقة
● الجلسة الأولى	٩, ١٥ - ١١, ٣٠
● استراحة	١٠, ٣٠ - ١١, ٠٠
● الجلسة الثانية	١١, ٠٠ - ١٢, ٣٠ بعد الظهر
● الاقامة لصلاة الظهر	
● طعام الغداء	
● راحة / العصر	
● الإقامة لصلاة العصر	
● الجلسة الثالثة حلقات بحث (٣ - ٤ مجاميع)	٤, ١٥ - ٦, ٠٠
● الإقامة لصلاة المغرب	
● طعام العشاء	
● الجلسة الرابعة تقارير المجاميع	٧, ٣٠ - ٨, ٣٠
● تقويم ومراجعة	٩, ٣٠ - ٩, ٤٥
● الإقامة لصلاة العشاء	١٠, ٠٠
● راحة	١٠, ١٥

وخلاصة القول :

عندما نقول كل ما لدينا ونبذل كل ما بوسعنا ، فلا يهم كم من المشقة تكبدنا ولا كيف خططنا . المهم هو ماذا حققنا . ولن نستطيع أن ننجز من دون أن ننفذ بحكمة .



أسئلة للنقاش

١ ـ من الذي يجب أن يشترك في تصميم البرنامج؟
٢ ـ كيف تستخدم الخط الزمني في تطوير البرنامج؟
٣ ـ ما أهم معوقات الموارد في التخطيط؟
٤ ـ كيف تستخدم قائمة المراجعة للمساعدة في تنفيذ البرنامج؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

قرَّر نائب الرئيس للتدريب بالجمعية المركزية المتحدة تنظيم برنامج شخصي تدريبي لتحسين الإنتاجية لمدة ٣ أيام في مركز للمؤتمرات في بلدة صغيرة . وسيكون المتدربون رؤساء لثلاثين وحدة محلية منتشرة في حدود دائرة نصف قطرها ٣٠٠ ميل . وقد تحددت مصروفات الاشتراك بـ ٤٥ دولاراً للشخص ، أما أتعاب المدربين الاثنين من خارج الجمعية فتبلغ ٧٥٠ دولاراً .

١ ـ أذكر خمس قوائم مراجعة وجداول يمكن أن تستخدمها لتخطيط البرنامج المذكور وتنفيذه .

٢ ـ ضع تصميماً للبرنامج يتضمن جدولاً للنشاطات .

٣ ـ ضع ميزانية توضح جميع الإيرادات والمصروفات .

٤ ـ اكتب رسالة تحفيزية إلى المشاركين تشرح لهم أهم ملامح برنامجك .

الباب الخامس

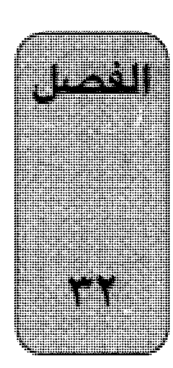
مخيمات الشباب بين النظرية والتطبيق

أصبحت مخيمات الشباب بمثابة مؤسسات تحظى بالاحترام والتقدير في العمل . وعلى الرغم من عدم اقتصارها على التدريب في حد ذاته ، فإن معظم أنواع معسكرات الشباب كما يفهمها البعض تهدف إلى تنمية صفات ومهارات القيادة . ومعسكرات الشباب فرصة لتعزيز المهارات وتقويتها وممارستها في بيئة نموذجية .

ويعالج هذا الجزء من الدليل أهداف معسكرات الشباب والإعداد لها وتصميم برامجها والمشاركة فيها ومقرراتها الدراسية وأنشطتها وتقويمها . كما يشتمل هذا الجزء على فصل في السلوك الأخلاقي الإسلامي . ويبيّن هذا الجزء سبل فهم معسكرات الشباب وكيفية استخدامها للتدريب القيادي .

الباب الخامس

مخيمات الشباب بين النظرية والتطبيق



أهداف مخيمات الشباب

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد الغرض من مخيمات الشباب .
- تحديد نوع التدريب الذي يقدم في المعسكر .
- تحديد مجالات التدريب ومكانها من البرنامج .

أولاً : الأهداف

تعد معسكرات الشباب من أهم الأساليب الناجحة لتدريب القادة . ولا شك في أن اختيار المكان الجذاب طبيعياً ، مضافاً إليه النشاطات المنتقاة بعناية ، يعطي فرصة رائعة لتطوير الشباب . وفي العادة نقوم بتنظيم معسكرات الشباب وفي ذهننا الأهداف التالية :

- تقوية إيمان المشاركين وزيادة معرفتهم والتزامهم به عبر معايشة هادفة موجهة .
- تنمية الشخصية القيادية .
- تنمية المهارات اللازمة للعمل البنّاء .
- إتاحة الفرص لاكتساب الخبرة العامة المتعلقة بالحياة الجماعية .
- إيجاد فهم وفرص للتنمية الطبيعية لروح الأخوة الصادقة .
- تقوية أواصر التعارف والأخوة التي تأمل أن يثمر تعاوناً جاداً في المستقبل .

والغرض الرئيس لمعسكرات الشباب هو تحقيق هذه الأهداف عن طريق الوسائل التالية بعضها أو كلها :

أ ـ تعليم الإسلاميات وتنمية المعارف المختلفة والمهارات العامة .

ب ـ التدريب على المهارات الإدارية والتنظيمية .

ج ـ اكتساب الخبرة من خلال المشاركة في شؤون المجتمع .

د ـ برامج خاصة لمساعدة الشباب .

علينا أن نختار الموضوعات المناسبة لمختلف الشروح والعروض أثناء برنامج المعسكر وطبقاً للاحتياجات والبيئة والأعمار ومستوى الفهم عند المشاركين . كما أن تكليف المشاركين في المعسكر بمشروعات فردية أو جماعية للعمل الاجتماعي في البلدة المجاورة لموقع المعسكر فكرة تدريبية حسنة . ويمكن لأي مجتمع أن يقدم عدداً من تلك المشروعات . وننصح بإجراء اتصالات أولية مع المؤسسات المحلية مقدماً لتسهيل ترتيبات العمل الاجتماعي أثناء مدة المعسكر . وسوف ترحب معظم المؤسسات بالمساعدة . ونورد فيما يلي قائمة بالموضوعات والمشروعات الممكنة . وبعد مراجعة القائمة ، جرّب هذه المحاولة : اكتب بنفسك قائمة بالأشياء الخاصة التي تفي باحتياجات مخيم شباب قد يطلب منك إقامته .

ثانياً : موضوعات مقترحة

أ ـ المعارف الإسلامية والعامة

- مفهوم التوحيد
- العقائد الأساسية
- الأخوّة الإسلامية : كيف نحققها
- مراجعة للآداب والثقافة الإسلامية
- تجاوز الحواجز الثقافية
- الشؤون والقضايا الدولية
- وحدة الأمة
- الوضع الراهن للأمة الإسلامية

- مصادر الشريعة الإسلامية
- محبة الله سبحانه وتعالى
- فقه الصلاة
- مفهوم الحياة وهدفها في الإسلام
- حب الرسول
- الصيام
- فقه الصيام
- القرآن والحديث
- كيف انتشر الإسلام
- دروس من السيرة النبوية
- الدعوة الإسلامية – مسؤوليتنا
- الصحوة الإسلامية
- الصبر
- فقه النية والطهارة
- كيف نبني شخصية إسلامية
- مقومات الأسرة المسلمة
- إخلاص الصحابة وتفانيهم
- فقه الزكاة والحج
- المحظورات في الإسلام
- الإسلام والديانات الأخرى
- الحركات الإسلامية
- دور المسلم ، لا سيما الشباب
- الذِّكر
- الهجرة : نقطة تحول
- المرأة في الإسلام
- السعي وراء المعرفة

- سيرة الرسول محمد عليه الصلاة والسلام
- العقوبة في الإسلام
- النظام الاقتصادي في الإسلام
- النظم الاجتماعية والسياسية في الإسلام
- الشورى والقيادة في الإسلام
- الدولة الإسلامية
- التنظيم في الإسلام
- اختلاف الرأي والتسامح
- مقاصد الشريعة
- حقيقة أزمة الأمة
- إسلامية المعرفة
- كيف تكون صالحاً مصلحاً ؟
- البديل الحضاري الإسلامي

ب ـ التربية البدنية والفنون

- الفنون
- فن الخط
- الرسم
- الكشافة
- الدفاع عن النفس
- الإسعافات الأولية
- الترفيه في الإسلام
- الرياضة في الإسلام

ج ـ المهارات الإدارية والتنظيمية

يمكن اختيار عدد من المواضيع في هذا المجال من هذا «الدليل» . وفيما يلي بعض الأفكار الأخرى المقترحة :

- إعداد الميزانيات
- إعداد جدول النشاطات
- إعداد جدول المشاريع
- كيف تخدم عن طريق المنظمات الاجتماعية

د ـ المشروعات الاجتماعية

- العمل الروتيني في المراكز الإسلامية
- المساعدة في «احتفالات العيد»
- المساعدة في النقل
- توصيل الرسائل
- التقارير الإخبارية
- نشر المعلومات
- الزيارة لتعزيز الروابط الأخوية
- رعاية الأطفال
- الإسعافات الأولية
- مدارس الأطفال
- السلوك العام (حلقة بحث)
- عندما تصبح أباً / عندما تصبحين أمّاً (مسؤولياتك)
- الجمع بين الأمومة والعمل
- الأعمال والوظائف - كيف تختارها
- المشاركة في مجموعات الضغط والتأثير
- تدريس مقررات التنمية الذاتية
- التطوع في الكشافة
- جمع الأموال للأغراض المحلية
- إطعام الجوعى
- زيارة المسنين ومساعدتهم

- مساعدة اللاجئين
- تنظيم فصول محو الأمية
- الرد على الافتراءات والشبهات

هـ ـ المساعدة الخاصة

- فرص التنمية الذاتية
- مشكلات المدارس العامة
- كيفية التعامل والتفاعل بين الآباء والمدرسين والأقران
- الزواج
- الاستشارات العائلية
- الاستشارات الوظيفية
- التوظيف
- الفرص التعليمية والمنح الدراسية
- كيف تلتحق بالجامعات
- القروض للأعمال الصغيرة
- النشاطات الشبابية العالمية والوطنية

إن الهدف من معسكرات الشباب هو تقديم برنامج جيد في المجالات الموضحة آنفاً . ويجب أن تكون غاية البرامج وجميع النشاطات التماس رضوان الله سبحانه وتعالى وليس المنفعة الشخصية . إن علينا مسؤولية أن نعد أنفسنا للقيام بدور المحسنين في هذه الحياة وهو تحقيق الخير والصواب . وعندما نسعى جاهدين فسنفوز بالعون من الله كما وعدنا في القرآن الكريم :

﴿ وَلَقَدْ سَبَقَتْ كَلِمَتُنَا لِعِبَادِنَا ٱلْمُرْسَلِينَ ﴿١٧١﴾ إِنَّهُمْ لَهُمُ ٱلْمَنصُورُونَ ﴿١٧٢﴾ وَإِنَّ جُندَنَا لَهُمُ ٱلْغَٰلِبُونَ ﴿١٧٣﴾ ﴾ (سورة الصافات: ١٧١ ـ ١٧٣) .

ثالثاً : قائمة المراجع

إلى جانب القرآن وتفاسيره المشهورة والمصادر المعروفة في الحديث والسيرة ، هناك عدد من المراجع التي يمكن أن تتوفر في المكتبات المحلية أو الجامعية . ويمكن الاستفادة من القوائم الموجودة لدى أي موزع معروف للكتب كمصدر هام لإعداد قائمة بالمراجع في مختلف الموضوعات .

أسئلة للنقاش

١ ـ كيف يمكن أن يتدرب المتدربون في مخيمات الشباب على العمل لخدمة المجتمع؟
٢ ـ كيف يمكن أن يعمل المخيم بمثابة منتدى لتقديم النصح؟
٣ ـ ما الأهداف الرئيسة لمخيم الشباب؟
٤ ـ هل يستطيع التدريب المهني أن يلعب دوراً في ذلك المخيم؟ كيف؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

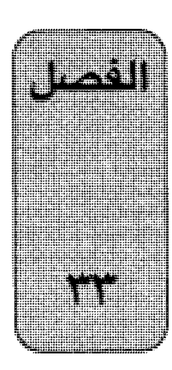
بوصفك منسقاً لنشاطات الشباب ، فقد طلب منك تنظيم برنامج للشباب . وقد قررت تنظيم مخيم شباب لمدة أسبوع كامل مع عدد من المدرسين الجامعيين لتقديم مختلف أجزاء البرنامج . وقد علمت أن الشبان المشاركين جدد على العمل الشبابي ، وأنهم يدرسون بمختلف المعاهد الجامعية ، وأذكياء بوجه عام ، ولهم مستقبل كبير في العمل العام .

١ ـ اشرح لماذا اخترت مخيم الشباب كوسيلة تدريبية في هذه الحالة .

٢ ـ اذكر أنواع التعليم والتدريب التي تعتزم تضمينها في برنامج المخيم وبنسبها المقترحة .

٣ ـ بالنظر إلى خلفية المشاركين وإمكاناتهم ، اذكر الطرق التي يمكن أن تدربهم بها على العمل لخدمة المجتمع .

٤ ـ ضع قائمة مراجعة لتوضيح إجاباتك عن الأسئلة الثلاثة المذكورة آنفاً .


الفصل
٣٣

إعداد المخيم ـ الترتيبات العملية

أولاً : اختيار الموقع
ثانياً : التسهيلات العملية
أ - تخطيط المساحات
ب- طريقة وضع الشاشة
ج- المراسلات
د - دورات المياه
ثالثاً : إعداد الميزانية
رابعاً : اختيار المشاركين
أ - من الخارج
ب- من الداخل
ج - الاستقبال

أهداف الفصل

عند استكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد العوامل الأساسية في اختيار المواقع .
- تحديد العناصرالرئيسة لميزانية المخيم .
- تحديد الأساليب الرئيسة لاختيار المشاركين .

أولاً : اختيار الموقع

لإنجاح المخيم يجب أن نبذل جهودنا في اختيار مكان يوفّر مناخاً ملائماً بدون أي تشويش ، مكان يتيح

جواً من الحرية والبساطة حيث تقوى روابط الأخوة . ويجب توفر غرف للاجتماعات والتدريس وقاعات الطعام وصالة الألعاب الرياضية ، وصالات الجلوس ، وغرف الإسعافات الأولية ، والمكتبة ، والمطبخ ، والمستودع ، والمكتب . ويستحسن وجود مساحة مكشوفة وبحيرة ومناظر وأشجار طبيعية جميلة للنشاطات التي تقام في الهواء الطلق .

نستطيع أن نختار موقعاً يقع في منطقة ريفية أو في المدينة . ويحتاج الموقع الريفي إلى منطقة مشجرة مع مساحة خالية ، ومياه صالحة للشرب داخل الموقع أو بالقرب منه ، ومبان أو مواقع خيام للنوم ولنشاطات البرنامج . أما الجبال والأنهار والبحيرات وشاطىء البحر فهي وسائل أخرى للنشاطات الترفيهية ، مثل السباحة والتجول ، كما أن المواقع التاريخية أو الأثرية يمكن أن تتيح تجارب تعليمية قيّمة .

ومن ناحية أخرى ، فإن المواقع الموجودة في المدن تتيح مجموعة متنوعة من التسهيلات القريبة التي يسهل الوصول إليها . فالمتاحف والآثار ، والمتنزهات والمصانع والكليات الجامعية تتيح برامج متطورة للمعسكر . كما أن الملاعب الرياضية وحمامات السباحة في المدارس القريبة أو في المدينة ، يمكن الاستفادة منها ، بالإضافة إلى ما يتوفر في الموقع الرئيس للمعسكر بالمدينة .

وعادة ما تكون البرامج التي تعقد في بيئة ريفية أكثر نجاحاً من معسكرات المدن ، لأن الريف يتيح مكاناً مفتوحاً ومنعزلاً وبعيداً عن المنغصات اليومية . تبدأ عملية التخطيط لاختيار الموقع في وقت مبكر ، أي قبل ستة أشهر أو سنة من الموعد . وعلى المنظمة التي ستقيم المعسكر أن تشكل لجنة لهذا الغرض . ويمكن لهذه اللجنة أن تفوض لجاناً فرعية للقيام بمهام محددة ، مثل البحث عن الموقع ، وتقويم المواقع المتاحة ، والتفاوض على المواقع المفضلة . ويؤخذ بعين الاعتبار التكلفة ، ومركزية الموقع ، وسهولة الوصول إليه ، وقربه من التجمعات السكانية والجاليات ، وتوفّر القوى العاملة المحلية . ويجب أن يتأكد المنظمون أن المشاركين لن يتعرضوا لمناظر غير لائقة مثل تجمعات السباحين على الشواطىء أو حمامات السباحة الواقعة بالقرب من مكان المعسكر . كما يجب تجنب المناطق التي ترتفع معدلات الجريمة فيها .

ثانياً : التسهيلات العملية

هذه بعض البنود المهمة لإعداد التسهيلات العملية :

أ ـ تخطيط المساحات

يحتاج كل نوع من النشاطات إلى حجم ونوع معين من المساحة . ففي حالة الاجتماعات مثلاً ، نقوم بتقدير حجم الغرفة بالقدم المربع للمساحة اللازمة للجلوس ووضع المعدات والممرات . ولا يجوز أن

تكون الغرفة كبيرة جداً أو صغيرة جداً . وعادة تقسّم الغرفة الكبيرة جداً إلى قاعات صغيرة بحواجز متحركة لإيجاد شعور بالتقارب والألفة . وفيما يلي بعض القواعد المتعارف عليها لتخطيط المساحات .

نوع النشاط	المساحة المطلوبة بالتقريب للشخص الواحد (قدم مربع)
غرف الاستقبال	٩ - ١٠
الطعام	١٢ - ١٣
أماكن الجلوس في القاعة	٩ - ١٠
أماكن الجلوس في غرفة الدراسة	١٥ - ١٧
أماكن الجلوس في المؤتمر	٢٣ - ٢٥
مكان الصلاة	٧ - ٨

ب ـ طريقة وضع الشاشة

سواء كانت الشاشة لعرض الشرائح الصورية أم للأفلام لا بد من وضعها بحيث يستطيع المشاهدون رؤيتها بسهولة ودونما عناء . وكثيراً ما يكون انعدام الراحة أو الإجهاد نتيجة لارتفاع الشاشة أو بعدها أو وجود عوائق . والقاعدة المتبعة أن المسافة بين الشاشة والصف الأمامي من المقاعد يجب أن تكون مقدار عرض الشاشة مرتين . أما من المقدمة حتى المؤخرة ، فإن جميع صفوف المقاعد لا يجوز أن تمتد في العمق أكثر من مقدار عرض الشاشة بأربع مرات . ولا يجوز أن يزيد عرض الصف عن مقدار ثلاثة أمثال عرض الشاشة . كما يجب أن توضع الشاشة على ارتفاع يسمح للجالسين في الصف الأخير برؤية أسفل الشاشة بدون أن تعوق رؤيتهم رؤوس الجالسين أمامهم .

ج ـ المراسلات

يجب أن لا يسمح بالمقاطعة أثناء البرامج . ومع ذلك فقد تكون الاتصالات بين المشاركين ضرورية في بعض الأحيان . ويمكن أن يسمح بذلك عن طريق وضع لوحة رسائل بحروف أبجدية في موقع متوسط وتعيين موظف لتلقي الرسائل وتوزيعها على اللوحة . ولا ننصح بوضع هاتف في قاعة الدروس والمحاضرات ، أو بث الرسائل أو البيانات عبر مكبر الصوت في مثل ذلك المكان .

د ـ دورات المياه

تؤخذ في الاعتبار الحاجة إلى الوضوء عند تقرير حجم الحمامات ومكانها . ويجب أن تكون الحمامات كافية بحيث تستوعب المشاركين من كل مجموعة ، مع مراعاة الأطفال إن وجدوا ، ونفضل أن تكون هذه الحمامات قريبة من غرف الاجتماع مع ممرات مناسبة إلى أماكن الصلاة .

ثالثاً : إعداد الميزانية

إن إعداد الميزانية والتقيد بها أمر هام جداً لنجاح برنامج المعسكر . ونبدأ بتدوين جميع أوجه المصروفات ومصادر الدخل الممكنة ، كما يجب تدبير العجز عن طريق جهود جمع الأموال في وقت مبكر من الإعداد .

إن إعداد الميزانية مثل عملية اتخاذ القرار . ويكون هذا بدراسة البدائل في شراء البضائع أو الخدمات واختيار ما يتمشى مع أهداف البرنامج من حيث النوعية والتكلفة .

وعموماً فإن مصاريف السفر تعدّ جزءاً رئيساً من ميزانية المعسكر . وأية جهود لخفض تلك المصاريف مفيدة جداً . ويجب تشجيع الاشتراك في ركوب السيارات إن أمكن . أما في حالة السفر بالطائرة فيحرص على شراء التذاكر المخفضة مقدماً من (٧ ـ ٣٠ يوماً حسب السوق) لتوفير أكبر قدر ممكن من الأموال ، إذ إن كثيراً من شركات الطيران تقدم أجوراً تنافسية بين مدن معينة .

رابعاً : اختيار المشاركين

مما لا شك فيه أن المرشحين لمعسكر تدريب عادة ما يكونون مسلمين ملتزمين . ويهدف برنامج المعسكر إلى جعلهم قادة في المستقبل ، لذلك علينا أن نختار الشباب ليس فقط على أساس التزامهم الآن ، وإنما لرغبتهم في العمل من أجل الإسلام أيضاً . ويجب أن نلتزم بحدود السن المختارة للمعسكر . فلو تفاوتت أعمار المشاركين كثيراً فسوف تصعب إدارة المعسكر ، مما يقلل من احتمالات نجاحه .

وثمة طريقة جيدة للاختيار هي إجراء مسابقات على شكل كتابة مقالة أو الإجابة عن مجموعة من الأسئلة . ومن الممكن إجراء المسابقة على المستويات المحلية ثم نجعل الفائزين يتنافسون على مستوى المناطق ثم على المستوى القومي . ويمكن أن نختار للمعسكر المتبارين الذين يحصلون على درجات فوق مستوى معين . ومهما كانت الطريقة فيجب الإعلان عن المسابقة بشكل واسع حتى نتمكن من اختيار الأفضل من بين نطاق واسع من المرشحين .

أ ـ من الخارج

على الممثلين الإقليميين أو على رئيس قسم الإعلان الاتصال بمختلف المنظمات في كل مدينة أو مقاطعة عن طريق الخطابات والفاكسات والبرقيات والتلكسات والمحادثات الهاتفية ، وعلى رؤساء تلك المنظمات انتقاء الشبان المسلمين من مجموعة الأعمار المختارة . كما يجب أن يتفق اختيار المشاركين الشبان مع المعايير الثابتة .

ب ـ من الداخل

يطلب من اللجنة المحلية الاتصال بمختلف المنظمات بالمدينة للمساعدة في الاختيار .

ج ـ الاستقبال

تعيّن لجنة استقبال محلية تتألف من أشخاص يمثلون مختلف المنظمات المحلية لاستقبال المشاركين عند وصولهم وإحضارهم إلى الموقع . ويبدأ البرنامج بحفل افتتاح قصير . وقد يكون من المفيد دعوة المسؤولين المحليين للمشاركة في الافتتاح والتعرف على أهداف المخيم ، وبعد حفل الافتتاح يجب أن نناقش الغرض من المعسكر وإدارته وقواعد السلوك فيه وتوزيع المسؤوليات في جلسة للتوجيه والتعارف .

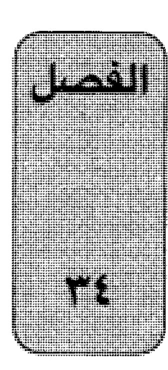
أسئلة للنقاش

١ ـ ما الفروق الرئيسة بين المواقع في الريف والمدينة؟
٢ ـ لماذا كانت غرفة الاجتماعات الكبيرة لا تقل سوءاً عن الغرفة الصغيرة؟
٣ ـ ما الطريقة الجيدة لاختيار المشاركين بالمخيم الذين يتمتعون بإمكانية تأهيلية؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

أنت رئيس لجنة تقوم بعمل الترتيبات المادية لمخيم الشباب ، وعليك أن تختار من بين عدة مواقع مقترحة وإعداد ميزانية بهدف جعل المعسكر مكتفياً ذاتياً ، فضلا عن اختيار المشاركين . وسيكون معسكر التدريب على المستوى الوطني لقادة المنظمة في المستقبل . أمامك ستة أشهر لوضع جميع الترتيبات .

١ ـ اشرح لماذا اخترت هذا الموقع .
٢ ـ قم بإعداد خطاب عام للاعلان عن المعسكر للمشاركين الراغبين ، وأخبرهم بما يجب عليهم القيام به للتأهيل للمعسكر .
٣ ـ ضع ميزانية للمعسكر ، تذكر فيها أفضل مستوى للإنفاق وأدنى مستوى . اشرح وبرر التخفيض الذي أجريته على الميزانية .



تصميم البرنامج ـ الاعتبارات العامة

أولاً : عناصر التصميم

أ ـ أساسيات الجدولة

ب ـ اختيار المتحدثين

ج ـ استخدام الوسائل السمعية والبصرية

د ـ الترفيه والألعاب الرياضية

هـ ـ جلستا الافتتاح والاختتام

ثانياً : وضع برنامج يومي

أ ـ عناصر جدولة البرنامج

ب ـ تنظيم الأوقات

ج ـ نموذج مقترح

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- تحديد أهم الاعتبارات في الجدولة .
- اختيار المتحدثين المناسبين وتخطيط استعمال وسائل الإيضاح السمعية والبصرية .
- إعداد برنامج يومي مناسب لمخيم الشباب .

أولاً : عناصر التصميم

إنّ مخيمات الشباب ، كما أسلفنا ، هي من أهم الوسائل الفعالة لتدريب الشباب على القيادة . ويشير اصطلاح «معسكرات الشباب» عامة إلى برنامج من النشاطات يتوزع على مدة تمتد من أسبوع إلى عدة

أسابيع في بيئة منعزلة إلى حد ما . والهدف منها هو تدريب القادة الجدد الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و٣٠ سنة . وقد نوقشت مختلف أوجه التدريب في الفصول السابقة من هذا الدليل . أما هذا الفصل والمواد الأخرى في هذا الجزء فستركز على الجوانب العملية لتنظيم وإدارة مخيمات الشباب .

البرنامج الجيد هو سر نجاح معسكرات الشباب . وفي هذا الفصل سوف نتعرض لبعض الاعتبارات العامة والمحددة في إعداد البرنامج مع تقديم مخطط لجدول يمكن استخدامه . لكن علينا أن نعّد لكل برنامج بعناية بحسب نوعية المشاركين فيه وأن نسعى ، إن أمكن ، إلى الحصول على بعض عناصر البرامج من المشاركين أنفسهم . وتساعدنا المعلومات الشخصية الخاصة بالمشاركين في تحديد مستوى ونطاق البرنامج الذي يعطيهم أقصى فائدة .

تقوم لجنة البرنامج المكونة من ٣ ـ ٥ أشخاص بالإضافة إلى ممثل للشباب ، بإعداد برنامج للمعسكر . ويصمم البرنامج بعناية لإيجاد جو إسلامي وتعزيز روح الفريق وتنمية الشخصية الإسلامية وتشجيع الالتزام بين الشباب . ولا بد من استخدام مجموعة متنوعة من أساليب التدريب كما سبق أن ذكرنا ، كالمحاضرات وحلقات البحث والتمارين والبيانات العملية وغيرها . ويخصص وقت للألعاب الرياضية والنشاطات الترفيهية .

وفي ضوء أهداف المعسكر يمكن اختيار الموضوعات المناسبة لتقديمها . وتوجد بعض الموضوعات المقترحة في فصل آخر من القسم الخامس من هذا الدليل .

أ ـ أساسيات الجدولة

ناقشنا في مكان آخر من هذا الدليل بالتفصيل كيفية جدولة البرنامج . وسوف نقتصر هنا على التنويه مجدداً بالمبادىء الأساسية لجدولة برنامج لمعسكرات الشباب .

والغرض من جدولة البرنامج هو تبسيط مهمة الإدارة وتنسيق مختلف النشاطات وتحقيق راحة المشاركين مما يؤدي إلى تحسين المناخ التعليمي في المعسكر . وفيما عدا يوم الافتتاح يبدأ البرنامج اليومي بالاستيقاظ لصلاة الفجر ، لأن الاستيقاظ المبكر يعني الاستفادة من الراحة طوال الليل . كما أن البرنامج اليومي يجب أن يختتم بصلاة العشاء ، وبعدها يستعد المشاركون للنوم . ويجوز السماح بالدراسة أو القراءة الخاصة في حالات معينة للأشخاص الذين يستطيعون تأدية واجباتهم جيداً في اليوم التالي مع نوم أقل . وتخطط فترات الراحة بين الفجر والعشاء بحيث تسبق ، أو تلي ، النشاطات التي تستهلك طاقة المشاركين . فالمتدرب المرهق لا يتعلم جيداً ، كما أن البرنامج المزدحم لا يحقق أهداف المعسكر .

إن مدة المعسكر وطبيعته تحددان كيفية توزيع مختلف النشاطات على المدة بأكملها . وعموماً ، فإن النشاطات التي تتطلب إمكانات ذهنية يجب أن تمارس في وقت مبكر من اليوم وفي الأيام الأولى من المعسكر . وتشمل هذه النشاطات الجلسات ذات الوجهة الأكاديمية التي تمتد مدة كل منها ساعة ونصف

ويكون توقيتها في الصباح والمساء عندما تكون فيها قدرة العقل الاستيعابية عالية . أما الألعاب الرياضية والنشاطات الخارجية والترفيهية والتي قد تشتمل على عروض سينمائية وما إلى ذلك فيفضل جدولتها لفترات ما بعد الظهر وبداية المساء . وبهذا يستفاد من ضوء النهار مع توفير راحة منشطة للبدن بين الفعاليات الذهنية الرئيسة للبرنامج اليومي . ويظل هيكل الجدول ومنه أوقات الوجبات والصلاة تابعاً من يوم إلى آخر لراحة الجميع وتسهيل دقة المواعيد وانضباطها .

وفي المخيمات التي تزيد مدتها عن أسبوع يمكن تخصيص يوم كامل أو يومين لرحلات تعليمية خارج الموقع . وهذا يساعد على كسر الرتابة والملل وإتاحة الفرصة لدراسة البيئة وبث روح التحدي في المشاركين لممارسة بعض الأمور التي تعلموها . ويمكن تخصيص جلسة لندوة مفتوحة للمناقشة وتبادل الأفكار بين المدربين والمتدربين . ويمكن أن تتراوح الموضوعات بين ما تمت دراسته حتى ذلك الوقت وبين موضوعات جديدة ذات أهمية عملية إلى موضوعات مثل واقع الأمة والحركة والشباب .

يمنح آخر يوم في أي مخيم فرصة للمشاركين لتقويم تجربة المعسكر ومناقشة خططهم وقراراتهم مع الآخرين . وهذا يساعدهم على ترجمة ما تعلموه إلى خطط للعمل . وبهذه الطريقة يتعرف المشاركون على المشكلات الغريبة على وسطهم الاجتماعي الذي جاؤوا منه ، ويفكرون فيها وفي أثرها على الأمة عامة ومحيطهم الاجتماعي خاصة . وتساعد البيانات المكتوبة على مناقشة الملامح البارزة بين المدربين والمتدربين .

ب ـ اختيار المتحدثين

بعد أن حددنا المقررات الدراسية ووضعنا الجدول ، يبقى أهم واجب علينا هو اختيار المتحدثين والمشاركين في المناقشة وغير ذلك من المقدمين الذين سيشاركون في مهمة التدريب . وقد ناقشنا في هذا الدليل صفات المدربين والأشخاص الذين يستعان بهم . يمكننا أن نستعين بالمنظمات الوطنية والدولية التي تحتفظ بقوائم المتحدثين المؤهلين . إلا أن من المهم اختيار المتحدثين القادرين على التخاطب مع المتدربين على المستويات الذهنية والنفسية المناسبة . فمن العبث أن تتحدث إلى جمهور من الحاضرين على مستوى مرتفع جداً أو على مستوى منخفض جداً . ولا يصح أن نختار المتحدثين على اساس خبرتهم في مجالات محددة وحسب ، بل ايضاً في ضوء مقدرتهم على ربط الأفكار بالمضمون الاجتماعي أو الثقافي أو القومي للمعسكر والمشاركين . وليس من المصلحة الاقتصار على المتحدث نفسه في أكثر من معسكر . ولا يصح انتقاء المتحدث لمجرد شهرته وصيته .

ج ـ استخدام الوسائل السمعية والبصرية

سبق أن ناقشنا أنواع وأساليب الوسائل السمعية والبصرية . ولأن مواقع المعسكرات أقل تجهيزاً من

أماكن المؤتمرات ، يجب أن نهتم اهتماماً خاصاً بتوفير الكهرباء ومستلزماتها من أسلاك ومعدات احتياطية . وربما يكون من الضروري إجراء بعض الترتيبات مقدماً حتى نضمن توافر المطلوب في غرفة العرض . وإذا ما استخدمنا تقانة متقدمة ، مثل العرض عن طريق الكومبيوتر ، فلا بد من التأكد من وجود الدعم الفني الكافي . ويجب اختبار جميع الأجهزة السمعية والبصرية في الموقع قبل العرض .

د ـ الترفيه والألعاب الرياضية

تشكل النشاطات الرياضية والترفيهية جزءاً هاماً من برنامج المعسكر ، ويجب أن تنظم بشكل ملائم . فمن الضروري إتاحة وقت مناسب لهذه النشاطات مع التأكد من توافر المعدات المناسبة المأمونة في الوقت المناسب . ويمكن تقسيم المشاركين في المعسكر إلى فرق رياضية لكرة القدم والكرة الطائرة وكرة السلة والسباحة وغيرها . وفي المعسكرات التي توجد بها عائلات يجب أخذ الحيطة والعناية بالأطفال والأولاد والبنات خلقياً وجسمياً وأمنياً أثناء المعسكر . يركّز على النشاطات والمسابقات داخل المعسكر لأنها طريقة جيدة لإثارة الحماسة وروح التنافس بين اللاعبين وبين المشاركين في المعسكر من غير اللاعبين . ويجب أن ننوه بالجهود الممتازة ونثني عليها وأن نقدم جوائز لمن يبرزون في أدائهم .

هـ ـ جلسات الافتتاح والاختتام

تُعدّ الجلسات الافتتاحية والختامية للمعسكر من أهم أجزاء البرنامج . ونحن في الغالب لا نولي هذه الجلسات الاهتمام اللازم بما يضمن نجاحها وفعاليتها .

يمكن أن تبدأ الجلسات الافتتاحية بتلاوة من القرآن الكريم مع ترجمة معانيه باللغة المحلية . وننتقي الآيات التي لها صلة بموضوع المعسكر بقدر الإمكان ونختار أفضل قارىء من بين الحاضرين لتلاوتها . بعد ذلك يتحدث ممثلو المنظمة المضيفة والمشرفة للتعريف بأنفسهم وبدورهم في البرنامج . بعد ذلك يتم تهيئة المشاركين لما ينتظرهم من رئيس لجنة البرنامج ورئيس لجنة الترتيبات المادية . كما يمكن تقديم بعض الضيوف المختارين . وفيما يلي نموذج لجلسة الافتتاح التي يجب أن يرأسها رئيس المعسكر .

جلسة الافتتاح : الجمعة الساعة ٣٠ : ٢ ـ ٠٠, ٤ مساءً :

٣٠ :٢ ـ ترتيل من القرآن الكريم يتبعه ترجمة للمعاني باللغة المحلية .

٤٠ :٢ ـ كلمة مسؤول المنظمة القطرية .

٤٥ :٢ ـ كلمة مسؤول المنظمة المحلية المضيفة .

٥٠ :٢ ـ كلمات المسؤولين من المنظمات الراعية الأخرى .

٣: ٠٠ ـ حديث توجيهي لرئيس لجنة البرنامج وتقسيم المجموعات وتوزيع المسؤوليات الفردية .

٣: ١٥ ـ حديث توجيهي لرئيس لجنة المخيم .

٣: ٤٠ ـ رئيس المخيم يقوم بتقديم ضيوف مختارين .

٣: ٤٥ ـ أسئلة من المشاركين .

٤: ٠٠ ـ نهاية الجلسة .

وتمهد الجلسة الافتتاحية للبرنامج الذي سيعقبها مباشرة كما تعد المشاركين للموضوع .

أما الجلسة الختامية فلا تقلّ أهمية إذ يجب أن نختتم البرنامج بنهاية طيبة شيقة ونتهز المناسبة للتنويه بما أسهم به كل فرد في نجاح البرنامج ، ونوجز بتركيز شديد أهم ملامح العروض والشروح التي قدمت ، ونقدم مقترحاتنا بكيفية الاستفادة مما تعلمه المشاركون . وفيما يلي نموذج لجلسة ختامية :

الجلسة الختامية : الأحد الساعة ٣٠ :٢ ـ ٠٠ ,٤ مساء .

يفتتح رئيس لجنة المخيم الجلسة بحمد الله .

٢: ٣٠ ـ ملاحظات لضيوف مختارين .

٢: ٥٠ ـ موجز مركّز للعروض والشروح التي يتضمنها البرنامج .

٣: ١٠ ـ تقديم النتائج والواجبات .

٣: ١٥ ـ ملاحظات المشاركين .

٣: ٣٠ ـ ملاحظات مسؤول المنظمة المحلية التي ترعى المخيم .

٣: ٣٥ ـ ملاحظات مسؤول المنظمة الوطنية .

٣: ٤٠ ـ دعاء من القرآن والسنّة مع ترجمته إلى اللغة المحلية . يعقب ذلك أنشودة جماعية مناسبة ختامية للرحيل .

٤: ٠٠ ـ نهاية الجلسة .

ملحوظة : إذا كانت مدة المخيم ثلاثة أيام أو أقل فيفضل إجراء تقويم المخيم أثناء الجلسة الختامية . أما إذا كانت أطول من ذلك فتخصص جلسة تقويم كاملة وخاصة لهذا الغرض .

نقطة عمل ما الفائدة التي اعود بها من هذا المكان؟	هذا السؤال يجب أن يطرحه المنظمون لأي نشاط ، سواء كان محاضرة أم مخيماً ، أو مناسبة اجتماعية ، أو اجتماعاً عاماً ، أو قيام ليل . ضع الخطة بحيث يرجع المشاركون إلى مقارّهم بفائدة تذكر ، وإلا فإن المناسبة ستنتهي ويطويها النسيان دون أي أثر محسوس ، وعندها يظهر الأمر كله وكأنه تبديد للوقت والمال . وإذا ما وضع هذا السؤال موضع الحسبان منذ البداية فإن المنظمين سيحرصون على أن يجني المشاركون بعض الفوائد المحسوسة كحصيلة يرجعون بها إلى مقارهم لاستفادتهم الخاصة ولإفادة العمل والدعوة المحلية .

ثانياً : وضع برنامج يومي

أ ـ عناصر جدولة البرنامج

١ ـ قسّم اليوم إلى أقسامه الطبيعية مراعياً أوقات الصلاة ووجبات الطعام .

٢ ـ قدر الوقت اللازم لنشاطات محددة ، مع الأخذ بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة ، مثل الفترات الزمنية التي يكون الحضور الذهني فيها جيداً ، والفترات الملائمة للنشاط البدني ، ويراعى عدد المشاركين وأعمارهم ، ونوع النشاط ، وطاقة التسهيلات المادية ، وعدد وأحجام المداخل والمخارج ، وظروف الجو ، والمسافة بين مختلف المرافق ، وما إلى ذلك .

٣ ـ ضمّن الجدول أوقات الاستعداد لفعاليات معينة مثل الوضوء قبل الصلاة والاغتسال قبل الفطور والوجبات الأخرى .

٤ ـ اطلب معلومات من المشاركين والمستشارين أو المدربين .

٥ ـ عيّن أنشطة كل قسم ثم ضم أقسام الجدول معاً لإكمال البرنامج اليومي . وإذا كان الجدول لأكثر من يوم ، كرِّر الجدول اليومي مع إدخال التعديلات المناسبة ، مثل التسجيل في يوم الافتتاح والتقويم في اليوم الختامي .

ب ـ تنظيم الأوقات

من حيث الجدولة نجد أن الأيام في بعض مناطق العالم نوعان : طويلة في الصيف ، وقصيرة في

الشتاء ، مع التنوع بطريقة تدريجية . في الأيام الطويلة تشرق الشمس مبكرة وتغرب متأخرة . لذلك تكون صلاة الفجر في وقت مبكر وصلاة العشاء في وقت متأخر . وفي منتصف الصيف يكون وقت النوم في فترة الليل ما بين العشاء والفجر غير كاف . ولتعويض هذا النقص في النوم ، يجب جدولة فترات الراحة لتكون بعد مذاكرة القرآن بعد الفجر وكذلك بعد الغداء . ويمكن للمشاركين النوم أو مجرد الاسترخاء أثناء تلك الفترات للتعويض عما فقدوا من النوم أثناء الليل .

كما أن الوقت من العصر إلى المغرب طويل في الصيف وقصير في الشتاء ، لذلك يمكن جدولة وقت للنشاط الاجتماعي قبل العشاء في الصيف بحيث يأوي المشاركون إلى الفراش بعد صلاة العشاء مباشرة ، أما في الشتاء فيخصص وقت النشاط الاجتماعي لفترة ما بعد أذان العشاء حيث يوجد وقت كاف لذلك .

أنواع النشاطات

١ ـ الاستيقاظ والاغتسال

يجب الإعلان عن وقت محدد للاستيقاظ . أما المدة الزمنية المطلوبة قبل صلاة الفجر فتعتمد على عدد المشاركين وعدد الحمامات ومرافق الاغتسال الأخرى وبُعدها عن أماكن النوم . وكقاعدة عامة ، فإننا نقسم عدد المشاركين على عدد المرافق ثم نضرب الناتج في ثلاثة لنحصل على مقدار المدة اللازمة بالدقيقة قبل إقامة صلاة الفجر .

٢ ـ الوضوء

الوقت اللازم للوضوء والصلوات جميعها (باستثناء صلاة الفجر) لا يجوز أن يزيد عن الوقت اللازم في الفجر . ويجب تشجيع المشاركين على الوضوء طالما سنحت لهم الفرصة أثناء النهار . والواقع أنه يجب تشجيعهم على أن يكونوا على وضوء دائماً أثناء النهار .

٣ ـ الشاي والقهوة

قد يكون من الممكن أحياناً تناول الشاي أو القهوة قبل الفجر . وقد يساعد هذا على بعث النشاط عند المشاركين للصلاة وقراءة القرآن . أما الوقت اللازم فيتوقف على عدد المشاركين وحجم التسهيلات ، وسوف يحدث تداخل بين وقت الشاي ووقت الوضوء لنصف الوقت على الأقل .

٤ ـ أوقات الصلاة

القاعدة العامة هي أن إجمالي الوقت المخصص للصلوات الخمس يجب أن يكون ثلاثة أمثال الوقت الفعلي الذي يستغرقه أداء صلاة من الصلوات .

٥ ـ الراحة

في أيام الصيف الطويلة لا بد من فترات للراحة في الصباح وبعد الظهر للتعويض عن الليالي القصيرة . ولحساب أقصى وقت متاح للراحة في الصباح اطرح الوقت اللازم للاغتسال من الوقت ما بين نهاية قراءة القرآن وبداية الإفطار . أما الوقت الكافي للراحة بعد الظهر فيجب أن يكون حوالى ٩٠ دقيقة .

٦ ـ وجبات الطعام

من المهم جدولة الوقت الكافي للوجبات ، حتى إن لم تكن الوجبة مصحوبة بمحاضرة أو عرض ، فإنها جزء من البرنامج ، لأن تناول الطعام جماعياً يجعل الناس أكثر تقارباً . ويتوقف الوقت اللازم على سرعة تقديم الطعام وعلى حجم المطعم إذا كان يسمح للجميع بتناول الطعام في وقت واحد أو عدة مجموعات ، وبالتخطيط الجيد يمكن أن تكفي ساعة ونصف للوجبات والاغتسال والاسترخاء بعد الأكل .

٧ ـ الجلسات

لا يجوز أن تستمر الجلسات أكثر من ساعة ونصف الساعة وذلك لضمان التركيز الكامل للمشاركين . ويجب تقصير هذا الوقت إذا كانت غرفة الاجتماع أو المقاعد غير مريحة . ويمكن تمديده إذا كان العكس صحيحاً وكانت الجلسة تحقق التفاعل بين المشاركين بحيث تبقي على انتباههم لمدة طويلة .

والقاعدة العامة هي أن الجلسات التي تشتمل على التلقي فقط مثل المحاضرات يجب أن يكون توقيتها في الصباح أو المساء عندما يكون المشاركون نشطين أو تكون الفرصة قد أتيحت لهم لتجديد نشاطهم . أما فترة بعد الظهر فهي الأفضل لنشاطات المشاركة مثل حلقات البحث التي تتميز باشتراك المتدربين في العملية التعليمية .

٨ ـ فترات الراحة

فترات الراحة من ١٥ ـ ٣٠ دقيقة ضرورية لكسر الرتابة والملل ، كما أن هذه الفترات تساعد المشاركين على هضم واستيعاب المعلومات المقدَّمة لهم ، وتجميع أفكارهم ، والتفاعل مع المتحدثين ، والتعرف على الآخرين والاسترخاء وإعداد أنفسهم للحصة التالية . ولا يجوز أن تزيد فترة الراحة عن ٣٠ دقيقة حتى لا ينشغل المشاركون بنشاطات أخرى مثل الاجتماعات الفرعية والخاصة .

٩ - الترفيه

في البرامج التي تزيد على يومين يساعد تحديد وقت للنشاطات الترفيهية على تعزيز نوعية التعليم . ذلك أن الترفيه يخلص المرء من التوتر ويجعله يستعيد النشاط بعد مقررات البرنامج التي تتطلب التركيز والمشاركة . وعموماً تكفي ساعتان لهذا الغرض ، بخلاف الوقت اللازم للانتقال الى الأماكن الأخرى خارج الموقع إذا اقتضى الأمر .

١٠ - الألعاب الرياضة

إن تخصيص وقت للألعاب الرياضية ضروري لمعسكرات الشباب والبرامج الأخرى لصغار المشاركين ، والتي تستمر أكثر من ثلاثة أيام . وتعدّ الساعتان وقتاً كافياً بالإضافة الى الوقت اللازم للإعداد والتنقل من لعبة إلى أخرى . ويجب أن ننظم نشاط الألعاب بشكل جيد وإلاّ أضحى إهداراً للوقت وعنصراً سلبياً في البرنامج . وسوف يستفيد المدربون والمشرفون بشكل أفضل عندما يلعبون مع المتدربين ويتفاعلون معهم . وسوف يكون باستطاعتهم أن يتعرفوا على الصفات الشخصية لسلوك المتدربين في اللعب وهي معلومات مفيدة جداً لا يمكن الحصول عليها من المحاضرات أو غيرها .

١١ - الاجتماعات

إن التعارف بين المشاركين من أجل تقوية أواصر الأخوّة بينهم وإقامة علاقات تربطهم هو هدف هام من التجمعات مثل المعسكرات والمؤتمرات والندوات . ولعل أنسب وقت للنشاطات الاجتماعية هو قرب نهاية اليوم ، وعادة تكفي ساعة واحدة لذلك .

١٢ - النوم

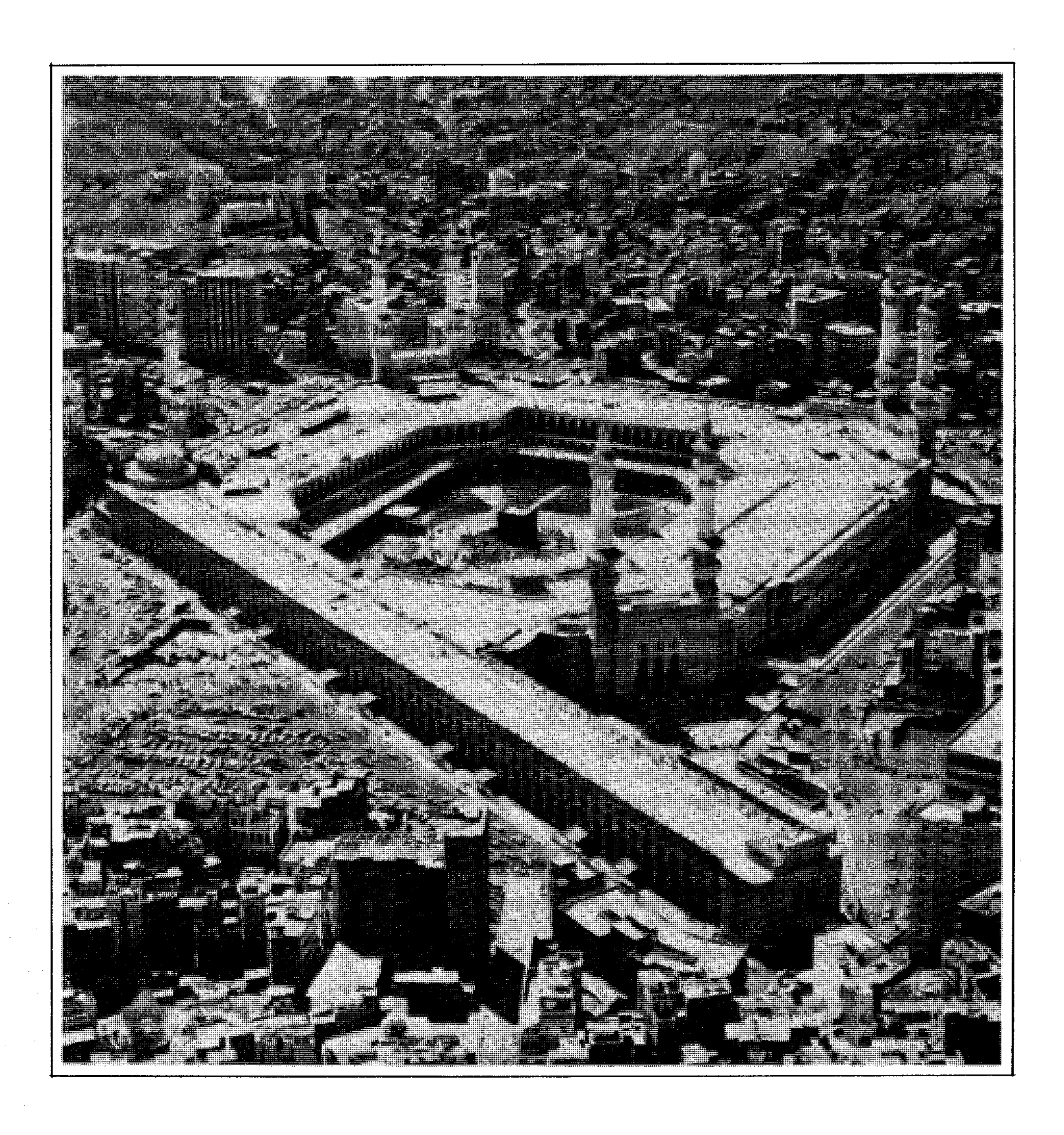
يعتمد مقدار النوم اللازم لكل شخص على عاداته وعمره وصحته . ويجب ألاّ يقل النوم عن سبع ساعات في الصيف وست ساعات في الشتاء . كما أن مقدار وقت النوم المتاح يختلف من فصل الى فصل . والمبدأ العام هو تشجيع المشاركين على أخذ قسط وافر من الراحة عن طريق النوم أو الإغفاء . فالمتدرب المنهك لن يستطيع أن يتعلم جيداً .

ج - نموذج مقترح

الاستيقاظ	
صلاة الفجر	
تذكرة	(١٠ دقائق)
حلقة مذاكرة القرآن	(نصف ساعة)
الاغتسال	(٣٠ - ٤٥ دقيقة)
الإفطار	٨:٣٠ - ٩:٠٠
الجلسة (١)	٩:١٥ _ ١٠:٣٠

راحة	١٠:٣٠ ـ ١١:٠٠
الجلسة (٢)	١١:٠٠ ـ ١٢:٣٠
الإقامة لصلاة الظهر	١:٠٠
الغداء	
وقت حر – ألعاب رياضية	
الإقامة لصلاة العصر	
الجلسة (٣) حلقات بحث (٣ ـ ٤ مجموعات)	٤:٠٠ ـ ٦:٠٠
الإقامة لصلاة المغرب	
العشاء	
الجلسة (٤) تقارير المجموعات	٧:٣٠ ـ ٩:٠٠
تقويم لعمل اليوم	٩:٣٠ ـ ٩:٤٥
الإقامة لصلاة العشاء	١٠:٠٠
الاستعداد للنوم	١٠:١٥

تمرين	
إحصائيات البرنامج اليومي	صمِّم برنامجاً يومياً للمعسكرات . احسب وقت النشاطات مثل الصلاة والطعام وفترات الراحة والترفيه والألعاب الرياضية والجلسات والنوم ، الخ . بعد ذلك احسب المجموع الإجمالي . . . يجب أن يكون ذلك ٢٤ ساعة . احسب النسبة المئوية للوقت المخصص لكل نشاط . حلّل هذه المعلومات وأوضح إن كانت تكلفة البرنامج متناسبة مع الجدول الموضوع . مثلاً ، هل وقت النوم طويل جداً وكذلك بالنسبة إلى الترفيه وفترات الراحة إلخ ، أو غير كاف للجلسات التعليمية؟ عدّل البرنامج اليومي بناءً على نتائجك الإحصائيّة .



أسئلة للنقاش

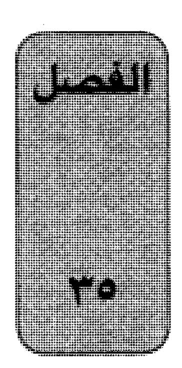
١ ـ كيف تفيد المعلومات عن المشاركين في تصميم برنامج لمخيم الشباب؟
٢ ـ ما أفضل وقت في اليوم للبرامج ذات الطبيعة الأكاديمية؟ ولماذا؟
٣ ـ ما أهم الجوانب في اختيار المتحدث؟
٤ ـ لماذا كانت الجلسات الافتتاحية والختامية مهمة؟
٥ ـ ما أهم أنواع النشاطات في البرنامج اليومي؟
٦ ـ ما الآثار الرئيسة للشتاء والصيف على جدولة البرامج؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

الآن وقد اخترت أهم عناصر برنامج لمعسكر شباب ، فمهمتك أن تضع برنامجاً فعالاً . ابدأ بتحديد المتحدثين ثم بتخطيط استخدام وسائل الإيضاح البصرية وعمل جدول أولي . ورغم أن لديك وقتاً كافياً قبل المخيم ، فلا بد أن تتوخى الدقة لأن هذا المخيم سنوي وأية فرص ضائعة لا يمكن تعويضها إلا في العام المقبل .

١ ـ ضع جدولاً تفصيلياً بحيث تستطيع متابعة الترتيبات الخاصة بالمتحدثين من الاتصال المبدئي وحتى التقديم النهائي .

٢ ـ اكتب خطاباً مختصراً إلى المتدربين للحصول على معلوماتهم الشخصية ومقترحاتهم في تصميم البرنامج . اشرح بوضوح المعلومات المطلوبة ولماذا تريدها .



فن المشاركة

أولاً : التدريب بالتفويض
ثانياً : تحقيق المشاركة الجماعية
أ - التسهيلات
ب- الانضباط والنظام
ج- الجلسات
د - الصلاة
هـ - الأعمال المكتبية
و - المتنوعات
ثالثاً : المشاركة الفكرية
أ- برنامج الـ«٣ دقائق»
ب- فترة تعارف
ج - تقديم مقالة شخص آخر
د- حفظ مقتطفات من القرآن والسنّة
هـ- نوادر هادفة

أهداف الفصل
عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :
- التعرف على الفرق بين التصرفات الفردية والجماعية .
- اختيار المهام للمشاركة الجماعية .
- تخطيط النشاطات للمشاركة الفكرية .

أولاً : التدريب بالتفويض

كم من مرة سمعت هذه الشكوى : «محاضرات . . . ولا مشاركات» أو «نظريات . . . ولا تطبيقات» أو «كثير اللسان ، قليل الأعمال» ! وهذا هو الاتجاه السائد بيننا اليوم إذ يتولى عدد قليل جداً من الناس عمل كل شيء ، ولهذا فأعباؤهم ضخمة ، ويعانون شدة الإرهاق ، وبالتالي تقلّ كفاءتهم باستمرار . ويشعر جمهور الحضور بأنهم موضع إهمال ، وأن طاقاتهم مهدرة ولا أحد يستشيرهم ، وقد تدهور الأمر بشكل خطير إلى درجة السلبية ، وتدنت الروح المعنوية وعمَّ التذمر . ويشعر بعض المنظمين أن برنامج المعسكر ما هو إلا وسيلة لصب المعلومات من أفواه المتحدثين إلى أدمغة المشاركين . والأدهى من ذلك أن القادة يضيعون فرصة عظيمة ، وهي التدريب عن طريق المشاركة وإعطاء المثل والقدوة أثناء ساعات الاتصال القليلة الثمينة بالمعسكر . وقد لا يدركون أن المتدربين يراقبون أعمالهم ومواقفهم لا أقوالهم وأقوال المشرفين على التدريب فحسب ، لأنهم يقدمون النصيحة باللسان دون أن يمارسوها بالعمل . فهم يتحدثون عن الانضباط والنظام والتضحية والعطف والمحبة وخفض النفقات والكفاءة والنزاهة والاستقامة والتسامح دون أن يظهر ذلك في سلوكهم أثناء المخيم . وتعاني الحركة قصوراً شديداً لأننا نقول ما لا نفعل ونفعل ما لا نقول . إن هذه الساعات القليلة الثمينة تتيح فرصة ذهبية لتقديم التدريب مع القدوة والنموذج .

ويجب أن تكون القاعدة الذهبية للمنظمين تفويض جميع المهام بالمعسكر إلى المشاركين دون أن يتركوا شيئاً لأنفسهم إن أمكن . وهذا يمكّن المدربين من مراقبة كل شيء ، وملء الفجوات وسد الثغرات حال ظهورها ، كما أنه يتيح لهم فرصة التفرغ لتقديم التدريب العملي «على الطبيعة» للمتدربين . إن التعلم عن طريق العمل أكثر تأثيراً وأطول عمراً . ويجب أن تتيح بيئة المخيم نموذجاً للاقتداء شكلاً وموضوعاً . وباختصار ، فإن المعسكر يجب أن يدار كمجتمع إسلامي نموذجي من جميع الجوانب .

قد يقول بعضهم إن من الأسهل والأسرع والأفضل أن تقوم بنفسك بالعمل بدلاً من أن تعلم شخصاً آخر للقيام به بدلاً منك ، وهذا صحيح على المدى القصير ، لكن من الأفضل على المدى الطويل أن تعلّم الآخرين ليقوموا بذلك . فإن لم تفعل فسينتهي الأمر بأن تفعل كل شيء بنفسك لأنك تؤديه بشكل أفضل . وعليك أن تصبر وتقبل ما يؤديه الآخرون حتى إن لم يكن بدرجة الكمال ، الى أن يتعلموا . كما يجب أن نتعود على التسامح والتغاضي عن أخطاء الآخرين ونصحهم وتوجيههم بالأساليب المناسبة .

ثانياً : تحقيق المشاركة الجماعية

بعد إلقاء الملاحظات الافتتاحية في بداية الجلسة الأولى يشرح قائد المعسكر مختلف المهام ويعهد بها إلى الأفراد . وهذه المهام تضاف إلى مهام اللجان التي سبق إنشاؤها في المعسكر وهي تشمل النقل والطعام والميزانية والضيوف والألعاب الرياضية والأمن ورعاية الأطفال والترفيه وتقويم المعسكر وغيرها .

ويجب أن نحاول جهدنا ليكون كل مشارك مسؤولاً عن نشاط معين . وتجد أدناه قائمة ببعض هذه المسؤوليات .

أ ـ التسهيلات

١ ـ الإعلانات
٢ ـ التدفئة والتبريد
٣ ـ غرف النوم
٤ ـ الحمامات
٥ ـ الإضاءة
٦ ـ ترتيبات مواقف السيارات
٧ ـ المرطبات

ب ـ الانضباط والنظام

١ ـ النظافة والترتيب
٢ ـ ترتيبات الأحذية
٣ ـ الروائح
٤ ـ المواعيد
٥ ـ المظهر الشخصي
٦ ـ التخلص من النفايات

ج ـ الجلسات

١ ـ ترتيبات الجلوس
٢ ـ المنصة
٣ ـ وسائل الإيضاح السمعية والبصرية
٤ ـ حفظ النظام
٥ ـ التصحيح اللغوي (العربية ولغة أو لغات أخرى)
٦ ـ الفكاهة والترفيه
٧ ـ تقويم المتحدثين
٨ ـ تقويم رؤساء الجلسات
٩ ـ تقويم المشاركين

د ـ الصلاة

١ ـ الأذان
٢ ـ تعيين الأئمة
٣ ـ تعيين المتحدثين بعد الصلاة
٤ ـ الاستيقاظ
٥ ـ تعيين قارئي القرآن
٦ ـ الأدعية

هـ ـ الأعمال المكتبية

١ ـ النسخ (التصوير)
٢ ـ الطباعة (على الآلة)
٣ ـ الأدوات المكتبية
٤ ـ المفقودات والموجودات
٥ ـ الهاتف
٦ ـ نشرات المعسكر

و ـ المتنوعات

١ ـ التصوير الفوتوغرافي
٢ ـ الشكاوى
٣ ـ التبرعات
٤ ـ السلامة
٥ ـ الصحة (إسعافات أولية)
٦ ـ النصح العام
٧ ـ الاتصال بالخارج (أولياء الأمور والإعلام . . . إلخ)
٨ ـ الكتب (المكتبة)
٩ ـ سوق المخيم
١٠ ـ قضايا الفقه (متسع الأفق ومُلِمّ بمختلف المذاهب والآراء)

يعهد بكل مهمة إلى فرد أو أكثر ، أو يتولى فرد واحد عدة مهام حسب طبيعة المهمة وعدد المشاركين . كما يمكن تغيير المسؤوليات أثناء مدة المعسكر . إن هذا التكليف بالمهام لبعض الأفراد لا يعفي

الآخرين من أداء واجبهم دون حاجة إلى تذكيرهم . وهو أيضاً سيعلم المتدربين ألاّ يتدخلوا في اختصاص الآخرين إلاّ عن طريق القنوات السليمة .

ثالثاً : المشاركة الفكرية

يمكن تحقيق المشاركة على المستوى الأكاديمي (الدراسي) عن طريق ما يلي :

أ ـ برنامج الـ «٣ دقائق»

يكون تنظيم هذا النشاط بتقسيم المعسكر إلى حلقات بحث جماعية تضم كل واحدة ١٥ فرداً مثلاً . ويعطى كل شخص ٣ دقائق للتحدث عن أهم شيء يريد أن ينقله إلى المجموعة . ويعين رئيس الجلسة مراقباً للوقت ليضبط كل متحدث .

ب ـ فترة تعارف

يقدم كل مندوب لمدة ثلاث دقائق فقط خلفية عن حياته في حلقة تعريف بالنفس . وهذه الطريقة ذات قيمة عظيمة ، وهي تطبيق عملي فعال لقوله سبحانه وتعالى :

﴿١٣ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ ... ﴾ (سورة الحجرات)

ج ـ تقديم مقالة شخص آخر

ويهدف هذا النشاط إلى تدريب الشخص على قراءة مقالة بمجرد أن يطلب منه ذلك وتقديمها إلى الجمهور . يراعي مقدم المقالة الأمانة في نقل وجهات نظر المؤلف بغضّ النظر عن رأيه فيها . وإذا ما أراد أن يذكر آراءه الشخصية ، فيجب أن يوضح هذا صراحة . وإذا حدث وكان المؤلف بين الحاضرين فسيكون هذا تدريباً عظيماً للمؤلف أيضاً . ومن المناسب أن يعطى للمؤلف الحق في الرد لمدة ثلاث دقائق إذا طلب ذلك .

د ـ حفظ مقتطفات من القرآن والسنّة

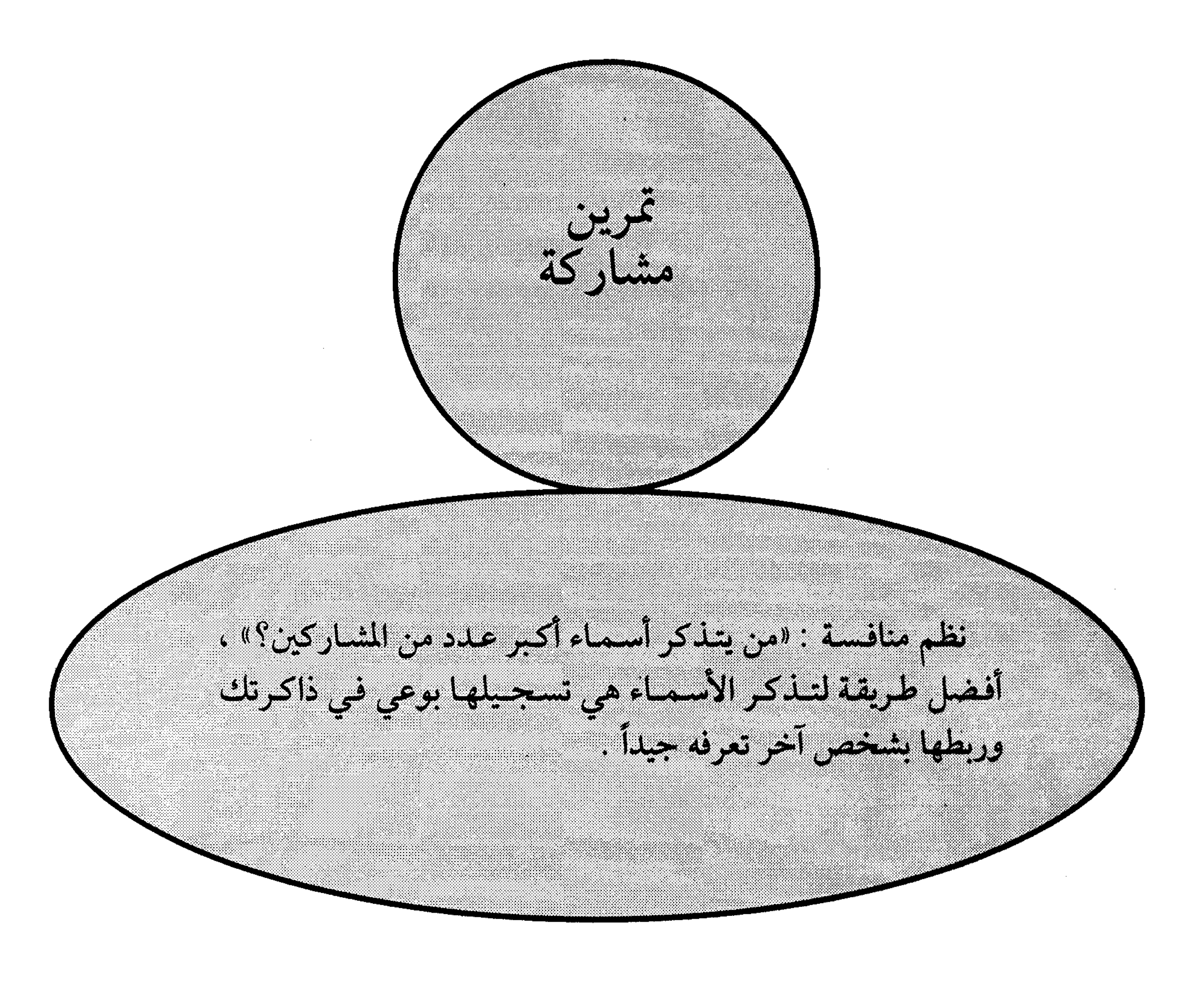
ثمة شعور عظيم بالمشاركة يحس به المرء عند حفظ وعرض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية القصيرة ضمن مجموعة ، لا سيما إن كانت على شكل دعاء . إنّ ما يحفظ في هذه الفعاليات يرسخ في ذاكرة المتدربين بقية حياتهم .

كما تعطي هذه التجربة للمشاركين شعوراً جميلاً بأنهم خرجوا بشيء مفيد ، ربما يكون أهم ما سيتذكرونه عن المعسكر بقية حياتهم .

هـ - نوادر هادفة

يمكن أن يتبنى المعسكر فكرة أن تبدأ كل جلسة بفكاهة أو نكتة هادفة . وفي كل مرة يستطيع أحد المتدربين أن يلقي نكتة ، وإذا كان العدد كبيراً فيمكن إلقاء نكتتين في الجلسة ، واحدة في الافتتاح والأخرى في الختام . وبهذه الطريقة ترتفع الروح المعنوية في المعسكر إلى حد كبير .

يقول الرسول (عليه السلام) : «روّحوا القلوب ساعة وساعة ، فإن القلوب إذا كلّت عميت»(١) .



(١) سنن الديلمي

أسئلة للنقاش

١ ـ ما مزايا تكليف المشاركين بمسؤوليات إدارية في المعسكر؟ وما المساوىء؟

٢ ـ ما الاعتبارات التي يجب أن تراعيها عند توزيع مسؤولية على أكثر من شخص؟

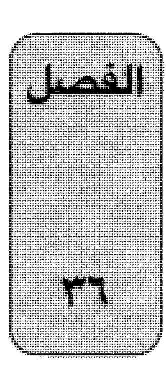
تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

طلب منك أن تكون مدير برنامج مخيم للشباب . وسيقضي المشاركون أسبوعاً من النشاطات في موقع ريفي . سيكون نصفهم على الأقل من أماكن بعيدة كما أنهم ليسوا على معرفة بمن في المعسكر ولا بأسلوب الإقامة فيه . عدد المجموعة ٥٠ فرداً وعدد المستشارين ومقدمي النشاطات ١٥ . هدفك هو تدريب المشاركين على القيادة في منظماتهم المحلية وكذلك في عملهم على المستوى الإقليمي .

١ ـ اكتب مشروع خطاب للمشاركين تشرح فيه كيف سيحصلون على خبرة جماعية بالمعسكر .

٢ ـ اذكر عشر مهام قد تكلف بها أفراد المجموعة . رتِّب المهام حسب درجة فعاليتها في التدريب .

٣ ـ ضع أنموذجاً للتعريف بالنفس للمشاركين . اذكر المعلومات التي ستكون أكثر فائدة في هذه المجموعة .



آدابٌ إسلامية

أولاً : آدابٌ يومية

أ ـ آداب الاتصال

ب ـ آداب المظهر

ج ـ آداب حضور الدرس

د ـ آداب الأكل

هـ ـ آداب النوم

و ـ آداب الصلاة

ز ـ آدابٌ عامة

ثانياً : وحدة السلوك الإسلامي

ثالثاً : مبادىء السلوك

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- فهم مدلول الآداب في الإسلام .
- معرفة الآداب الإسلامية في مختلف مواقف الحياة اليومية .
- فهم معنى وحدة الأسلوب في الآداب الإسلامية .

أولاً : آدابٌ يومية

يهتم الإسلام اهتماماً كبيراً بالآداب . وللآداب مكانة عالية ومركز مرموق حتى إنها تعدّ من الفروض التي فرضها الله سبحانه وتعالى علينا . وكما توضّح الأحاديث العديدة عن هذا الموضوع ،فإن الرسول (عليه السلام) كرّس قدراً كبيراً من جهوده لتعليم صحابته هذه الآداب الجديدة . ولا شك أن الآداب المتميزة تكون دائماً ظاهرة وجلية ، لكنها بالنسبة إلى المسلم أسلوب حياته وثقافته وتربيته وإنسانيته .

والآداب الإسلامية تنسجم في جميع التفاصيل مع شخصية المسلم وتعبّر عن هذه الشخصية . وكان الرسول خير مثال على ذلك حيث يقول : «أدَّبَني رَبِّي فَأَحْسَنَ تَأديبي»[1] .

والمخيم فرصة نادرة للتدرب على هذه الآداب وضرورة مراعاتها في كل مكان وفي جميع الأوقات . ويمكن تصنيف الآداب الإسلامية طبقاً للموضوعات أو المواقف التي تعالجها .

أ ـ آداب الاتصال

١ ـ ابتسم دائماً ، وتجنّب التجهم .

٢ ـ تكلم دائماً برقّة ولا ترفع صوتك .

٣ ـ اضحك مبتسماً بلا قهقهة أو صخب .

٤ ـ قف واستمر في وقوفك إذا كان الشخص الذي تتحدث معه واقفاً ، أو ادعه إلى الجلوس . إجلس بعد أن يجلس هو .

٥ ـ بادر بتحية الشخص الآخر بقولك : السلام عليكم إلاّ إذا : (أ) كنت واقفاً والآخر يتحرك نحوك على قدميه أو في السيارة ، (ب) كنت في جماعة والآخر بمفرده .

٦ ـ رد السلام بتحية أحسن وهي «وعليكم السلام ورحمة الله وبركاته» وقل ذلك بصوت مبتهج ومشجع ومسموع .

٧ ـ لا تتثاءب في حضرة الآخرين . أما إذا غلبك التثاؤب فقاومه بأدب أو غطّ فمك بيدك . فإذا لم يكن هناك مفر من التثاؤب فأتبعه بالاستعاذة من الشيطان الرجيم بقولك : «لا حول ولا قوة إلا بالله» .

٨ ـ قف دائماً منتصب القامة . لا تتكوّم أو تنحنِ ما لَم تكن بمفردك .

٩ ـ أعط كل اهتمامك ، مركزاً على ما يقال لك .

١٠ ـ إذا ما عطس أحد في صحبتك وقال «الحمد لله» قل على الفور «يرحمكم الله» .

١١ ـ لا تتحدث عن نفسك للآخرين إلاّ في أضيق الحدود . تجنب أن تتحدث عن أي شخص بسوء ، حتى لو كان ذلك صحيحاً ، فإنه غيبة .

١٢ ـ تعلّم كيف تجامل محدثك في كل مناسبة وأن تدعو له بأطيب الدعاء أثناء المحادثة .

ب ـ آداب المظهر

١ ـ كن دائماً نظيفاً . فالنظافة من الإيمان . استحم مرة كل يوم مع تبديل جوربك يومياً .

٢ ـ اجعل شعرك مرتباً ومهذباً .

---

(١) السمعاني في أدب الإملاء

٣ ـ لا تترك أظافرك طويلة . قصها كل يوم جمعة قبل الصلاة حتى لا تتجمع الأوساخ تحتها . اغسل يديك ووجهك واغسل فمك ومشّط شعرك عدة مرات باليوم .

٤ ـ تجنّب الملابس الضيقة ، لا سيما السروال الضيق .

٥ ـ عندما تجلس اجعل ساقيك متلاصقتين ، وذراعيك إلى جانبيك . تجنب تحريك الذراعين .

٦ ـ لا تقطّب وجهك وحافظ على مظهر طبيعي ، فالوجه البشوش أفضل من المتجهّم .

٧ ـ إذا كنت كثير التعرق فاستخدم مزيلاً لرائحة العرق أو عطراً مناسباً ، بالإضافة إلى الاستحمام اليومي .

ج ـ آداب حضور الدرس

١ ـ كن على مقعدك قبل الموعد المحدد بدقيقة أو دقيقتين . احضر دفترك وأقلامك دائماً .

٢ ـ اجلس بطريقة مناسبة وركّز عينيك على المتحدث . لا تسمح لنفسك بالنظر إلى مكان آخر عندما يتحدث إليك الآخرون .

٣ ـ أنصت أثناء الحديث إلى المدرس واكتب ملاحظاتك . لا تتحدث مع جارك .

٤ ـ لا تقاطع مدرّسك أبداً . ارفع يدك مشيراً إلى أنك تريد أن تتكلم . إذا لم يهتم بك فاعلم أنه ليس من المرغوب فيه أن تتحدث عندئذ . اخفض يدك وتحدث للمدرّس بعد الدرس .

٥ ـ لا تُثِر الهرج عند انتهاء الحصة . تجنب مغادرة الغرفة قبل المدرس أو قبل أن يعلن انتهاء الحصة .

٦ ـ لا تأكل أو تشرب ولا تدخن في أي اجتماع إلا إذا سمح المسؤول بذلك ، أما التدخين وغيره من العادات السيئة فعلى من ابتلى بها أن يبادر بمجاهدة نفسه للإقلاع عنها حفاظاً على صحته .

٧ ـ إذا اختلفت مع المدرّس فعبّر عن رأيك برقة ولياقة .

د ـ آداب الأكل

١ ـ اغسل يديك ووجهك وفمك قبل الجلوس إلى المائدة .

٢ ـ لا تكن أول من يأكل . انتظر حتى يبدأ الآخرون . إذا لم يكن هناك مكان كاف لمدعو آخر للجلوس ، فضم نفسك إلى جارك وافسح مكاناً للقادم الجديد .

٣ ـ إبدأ بتلاوة البسملة بصوت مسموع .

٤ ـ لا تأخذ أكثر مما تستطيع أكله . من الأفضل أن تذهب لأخذ الطعام مرة ثانية أو أن تظل جائعاً إلى حد ما بدلاً من أن تترك الطعام في طبقك .

٥ ـ امضغ الطعام جيداً ولا تسرع في ابتلاعه .

٦ ـ كل بيدك اليمنى . معنى ذلك أن تمسك الشوكة بيدك اليمنى على عكس العادات الغربية . استخدم اليد اليمنى في ملء الصحن والتقطيع .

٧ ـ لا تتكلم وفمك مليء بالطعام .

٨ ـ كن في عون زملائك على المائدة . إذا قمت لإحضار شيء اسألهم إن كانوا في حاجة إلى شيء ما .

٩ ـ إن كان هناك شك بشأن شيء مقدم إلى شخص ما فلا تمسه . وإذا أخذ شخص شيئاً قدم إليك فحاول أن تأخذ بديلاً عنه ولا تطلب ممن أخذه أن يعيده إليك .

١٠ ـ إذا انتهيت من الأكل قبل الآخرين ، فانتظر حتى ينتهوا أيضاً .

١١ ـ اجعل المكان الذي حول صحنك والأرض حولك نظيفة وفاتحة للشهية . إذا سقط منك طعام على المائدة توقف عن الأكل فوراً وأزله ونظّف مكانه .

١٢ ـ اختتم طعامك دائماً قائلاً «الحمد لله الذي أطعمني وسقاني وجعلني من المسلمين » بصوت مسموع .

١٣ ـ اغسل يديك وفمك بعد الأكل .

هـ ـ آداب النوم

١ ـ اذهب إلى فراشك بعد صلاة العشاء حالاً ، إن أمكن . إن كان يتعين عليك أن تقرأ وتعمل فاذهب إلى غرفة القراءة .

٢ ـ استيقظ عند أول نداء للاستيقاظ ولا تتأخر في الفراش لأن الوقت كاف بين النداء الأول والواجب الأول لتفعل كل ما تريد ، بخلاف ما لو انتظرت حتى النداء الأخير . اقرأ أدعيتك الصباحية .

٣ ـ نظف أسنانك وخذ حماماً وارتد ملابسك بسرعة .

٤ ـ واظب دائماً على الوصول لصلاة الفجر قبل الإقامة .

٥ ـ إذا تأخرت لسبب من الأسباب عن صلاة الفجر ، فاذهب إلى المسجد على الرغم من ذلك وأدِّ الصلاة هناك .

و ـ آداب الصلاة

١ ـ احضر دائماً إلى المسجد قبل الإقامة . إن التأخر ولو مرة واحدة كل أسبوع يعدّ كثيراً .

٢ ـ لا تحمل نعليك إلى داخل المسجد بل اتركهما في الخارج بشكل منتظم على الأرض . إذا كانت هناك رفوف للأحذية ضعهما على أحدها .

٣ ـ عند الوصول حاول أن تجلس في الصفوف الأولى إن أمكن . اجلس واقرأ القرآن بصوت منخفض .

٤ ـ لا تتحدث أبداً مع أي شخص قبل الصلاة أو أثناءها ، ولو كان الغرض أن تُسْكِتَ شخصاً يتكلم . تحدث مع ذلك الشخص عن سلوكه غير السليم بعد الصلاة وخارج المسجد .

٥ ـ إذا كان القرآن يقرأ بصوت مرتفع في مكان ما من المسجد فاهدأ وانصت . لا تتكلم أو تتحرك من مكان إلى آخر .

٦ ـ قف للصلاة والقدمان متباعدتان ، احرص على أن تكون القدم والكتف ملاصقتين لجارك ، في صفوف مستقيمة .

٧ـ لا تسبق الإمام في حركاته ، وإنما اتبع حركاته بعد أن يقول «الله أكبر» . . . إلخ . لا تسلّم إلا بعد أن ينتهي الإمام من سلامه بالكامل .

٨ ـ تجنب مد قدميك في اتجاه القبلة . إذا لم يكن باستطاعتك الجلوس متربعاً لمدة من الوقت فاجعل وجهتهما إلى الجانبين أو اجلس على الركبتين والكعبين لتغيير وضعك .

٩ ـ لا تُسمِع صوت قراءتك في الصلاة حتى لجارك الملاصق لك .

١٠ ـ لا تتكلم أبداً أثناء خطبة الجمعة ولا تتثاءب أو تتحرك أو تضحك بصوت مرتفع حتى ولو ألقى الإمام نكتة ، وإنما ابتسم فقط .

ز ـ آدابٌ عامة

١ ـ دقة المواعيد : وهي في حياة المسلم وعمله مثل أداء الواجبات الدينية والأخلاقية . وهو أمر يتطلب التأكيد عليه للمسلمين في جميع أنحاء العالم الذين اشتهروا بإهمال هذه الفضيلة التي هي من أهم الفضائل . وإذا كنت قد اعتدت الوصول متأخراً فقدّم ساعتك بحيث تتغلب على عادتك السيئة .

ولا مفر أمامك من التخلص من هذه العادة السيئة . وعلى كل عضو أو عامل أن يدرك قيمة الوقت ، وأن يستغله بشكل جاد للغاية . ومهما كان نوع النشاط فيجب أن نلتزم بالوقت بدقة . فالحياة ذات هدف وليست عبثاً والإنسان مسؤول عن كل لحظة من وقته . لذلك ، فإذا كان الوقت وقت طعام أو صلاة أو رياضة أو دراسة ، فعليك أن تحضر في الوقت المحدد بل قبله بقليل . إن الإخفاق في الشروع في أداء الواجب في وقته إنما هو إخفاق في إسلاميتك ، بل علامة من علامات ضعف الإيمان .

٢ ـ الاستعداد لتقديم العون : وهو فضيلة إسلامية من أحسن الفضائل ، فالمسلم على استعداد دائماً لمد يد العون لغيره من المسلمين وقت الحاجة وهو يبادر ولا ينتظر لحين أن تطلب منه المساعدة ، وهو دائماً يسعى إلى حيث يستطيع أن يجد الإحسان . وفي ما يتعلق بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، فإن المسلم

يجب أن يأخذ زمام المبادرة . إن هذا الاستعداد لاقتحام أي موقف لخدمة إخوانه إنما هو أعظم تعبير عن الإيمان .

يقاس إيمان المشارك في المخيم بفعله للخير في جميع المناسبات . فإذا دخل غرفة الاجتماعات ووجد المائدة غير نظيفة فإنه ينظفها على الفور ، وإذا كانت المقاعد غير منظمة فإنه يقوم بتنظيمها . وإذا كانت السبورة مليئة بالكتابة فإنه يمسحها ويجهزها للاستعمال . وسواء كان في الحمام أوفي غرفة الطعام ، أو في الملعب ، أو المسجد أو الممرات أو في أي مكان ، فإن المسلم يرتّب ما ليس مرتباً ، وإذا كانت هناك خدمة تحتاج إلى متطوعين فإنه أول من يتقدم لهذه الخدمة . وفي باب فضل إزالة الأذى عن الطريق قال رسول الله عليه السلام : «بينما رجل يمشي في طريق ، وجد غصن شوك على الطريق فأخذه فشكر الله له ، فغفر له»[1] .

٣ ـ **المودّة** : وهي شرط لتحقيق الفلاح ، ويسعى المسلم جاهداً لأن يكون ودوداً ومحبوباً وعطوفاً ومحل ثقة . والابتسامة على وجهه دائماً إنما هي دليل على رقة قلبه تجاه غيره ، فعندما يتحدثون ينصت إليهم ، وإذا بكوا بكى معهم ، وعندما يكونون سعداء يسعد لسعادتهم . وهو كريم يهتم دائماً برعايتهم ، وهو يسعى لما فيه خيرهم ، ولا يمكن أن يكون غير مبال إذا تعلق الأمر بخيرهم ورفاهيتهم . ولن يكون أبداً معادياً أو نفوراً أو حاقداً أو مزدرياً لأحد .

٤ ـ **التفاؤل** : من أساسيات الأخلاق الإسلامية . والإسلام يعني الإيمان بأن الله سبحانه وتعالى رحمن رحيم وأنه عادل ويريد لنا الخير .

﴿ . . . كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ ٱلرَّحْمَةَ . . . ﴾ (الأنعام : ١٢) .

﴿ وَلَيَنصُرَنَّ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓ ﴾ (الحج) .

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ . . . ﴾ (النساء) .

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَظْلِمُ ٱلنَّاسَ شَيْـًٔا وَلَٰكِنَّ ٱلنَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴾ (يونس : ٤٤) .

وهذا العالم مكان للعمل والابتلاء وتمحيص الصالح من الطالح ، ذلك أن الله سبحانه وتعالى هو الله ولا إله سواه .

إن أثر هذه النظرة على المسلم هو الطمأنينة والثقة بالنفس والتيقن بأن جهوده لن تذهب سدى ، فالله سبحانه وتعالى سيجزيه الجزاء الأوفى في هذه الدنيا وفي الآخرة . ولهذا ، فإن المسلم ينقل هذه الطمأنينة إلى كل من حوله . ولن تكون نصيحته متشائمة أبداً ولا يائسة . إن موقفه الدائم من جميع الأمور هو أنها طيبة وستزداد طيبة ، وإذا ما أصابه خير صاح بوجدانه وعقله : الحمد لله والله أكبر ، أما إذا أصابته مصيبة

(١) أخرجه البخاري .

فيقول : إنّا لله وإنّا إليه راجعون ، ولا حول ولا قوة إلاّ بالله ، ثم ينطلق إلى أداء واجباته وفي ذهنه نصيحة الرسول عليه السلام : «إذا قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فاستطاع أن يغرسها فليغرسها»[١] .

ثانياً : وحدة السلوك الإسلامي

إن جميع قواعد السلوك المذكورة آنفاً ، إذا أضفنا إليها المحافظة على الصلوات الخمس ، وصوم رمضان ، وإيتاء الزكاة والصدقة ، واتباع الشريعة ، والاهتداء بالتوحيد ومضامينه ، تشكل أسلوباً متميزاً في الحياة . وهو أسلوب شامل ، مثل الإسلام نفسه ، له أثره على جميع جوانب الحياة . والفرد الملتزم بالإسلام هو شخص يتبع الأسلوب الإسلامي الذي هو تعبير عملي خارجي عن هذا الالتزام .

فنجد مثلاً أن المسلم لا يلهث وراء «الموضة» أو التقليعات التي تأتي من الغرب ، مغيراً ملابسه مع تغيّرها . فالمسلم يرتدي ما يراه مناسباً ومحترماً . ملابسه لا تكون أبداً ضيقة فتبرز ملامح جسده وإنما واسعة ومريحة تعطيه حرية الحركة ولا تجعل الاهتمام ينصبّ على بدنه وإنما على وجهه وما يقول . وقبل كل شيء فإن ملابسه دائماً نظيفة ومنسقة وفي أفضل حال . كذلك شعره وغطاء رأسه ، وأظافره مقلمة نظيفة وحذاؤه نظيف يلمع ، وهو لا يهمل لحيته أو شاربه بل يهذبهما ويعتني بهما ولا يلطخهما بالطعام عند الأكل أو عند الشراب وينظفهما باستمرار . المسلم الملتزم سيراعي جميع النصائح التي ذكرناها في الفصل السابق . إنه يدرك التزامه لأنه دائم الذكر لله سبحانه وتعالى ، واعٍ للمهمة المكلف بها ، راضٍ بما قسمه الله له ، شديد الثقة بالله سبحانه وتعالى . إنه في صمته وكلامه ، وأكله وشربه ، وصيامه وقيامه ، وعمله وراحته ، وذهابه وإيابه ، يتبع المنهج الإسلامي . في حياته انتظام وهدف وجمال وانضباط . يشعر المرء أنه ينتمي إلى مستوى عالٍ من الإنسانية : ذلك أنه مسلم .

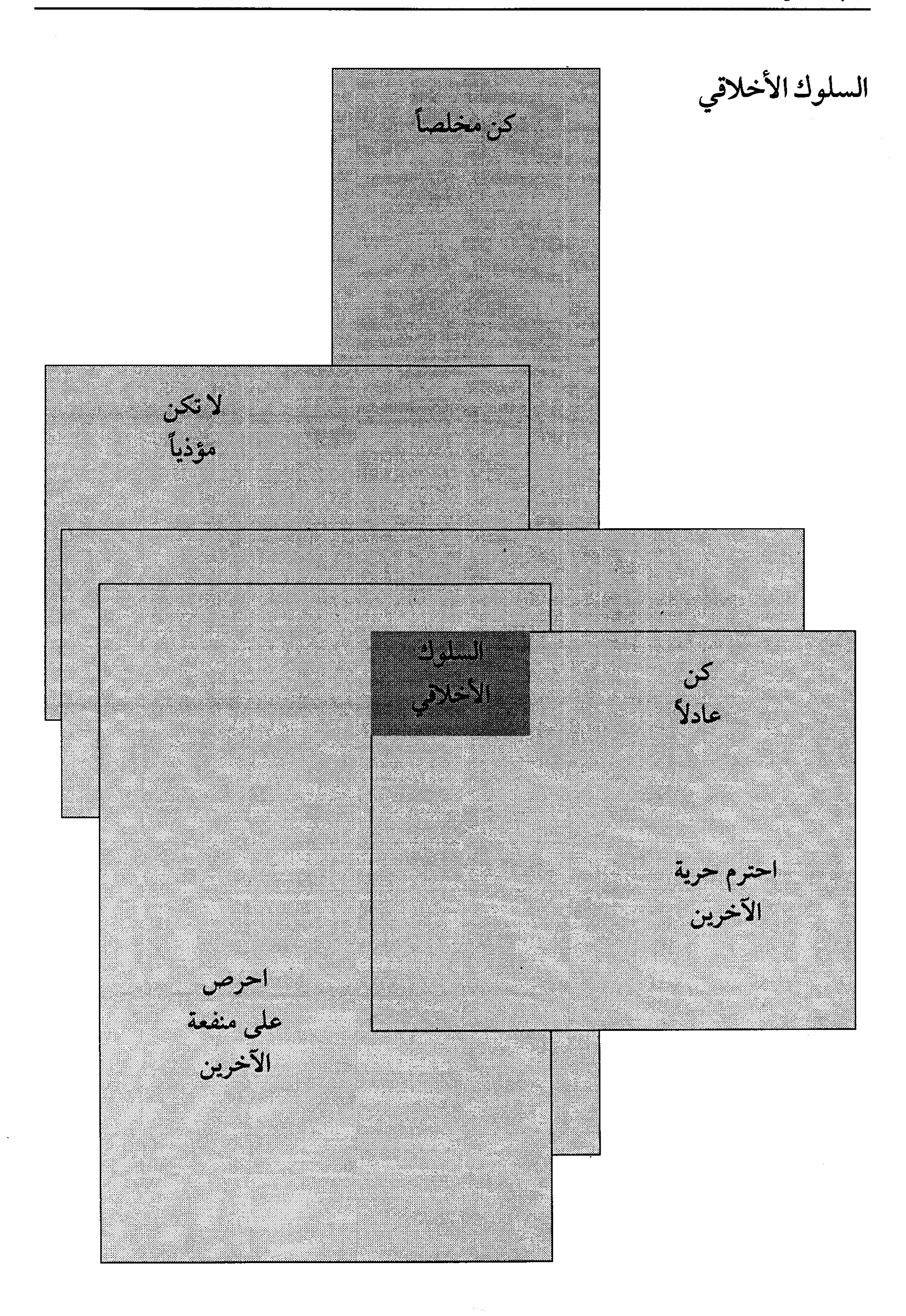
ثالثاً : مبادىء السلوك

إن السلوك الأخلاقي هو ملاذ الشخصية الإسلامية للداعية . إنه المعيار الذي يقاس به القائد من قبل الناس ، وهو على المدى الطويل الدعامة التي تُبنى عليها ثقة الناس في قدرته على القيادة . وهناك العديد من جوانب السلوك الأخلاقي لكن المبادىء الأساسية يمكن إيجازها في المبادىء الخمسة الموضحة فيما يلي :

---

(١) مسند احمد بن حنبل

السلوك الأخلاقي



السلوك	وصفه	مرجعه في الحديث الشريف
احترم حرية الآخرين	من المسلّم به أن للأفراد حرية اختيار طريقة حياتهم ما دام سلوكهم لا يتعارض مع الصالح العام . ولهذا فكل فرد يتمتع بحرية الاختيار والفكر .	«من حُسْن إسلام المَرْء تركه ما لا يعَنيه»
لا تكن مؤذياً	ان الالتزام بعدم إيذاء الآخرين ، جسمياً أو نفسياً ، والحرص على عدم القيام بما يضر الآخرين مبدأ أخلاقي .	«لا ضرر ولا ضِرار»
احرص على منفعة الآخرين	يجب الالتزام بتحسين وتعزيز وضع الآخرين ، حتى ان قاد ذلك إلى الحد من حرية أولئك الذين ينبرون لتقديم المساعدة .	«من فَرَّجَ عنْ مُسلم كُرْبَةً منْ كُرَب الدُّنيا ، فَرَّجَ اللّهُ عَنْهُ كُربَةً منْ كُرَب يوم القيامة»
كنْ عادلاً	كي يكون المرء عادلاً عليه أن يعامل الآخرين بالتساوي وأن يعطي كل فرد حقه وموقعه وأن يراعي الحكمة القائلة : «إن أفضل سياسة هي الصدق والاستقامة» .	لا يؤمن أحَدُكم حتى يحبَّ لأخيه ما يُحِبُّ لنَفْسه»
كنْ مخلصاً	على المرء أن ينفِّذَ ما يتعهد ويلتزم به ، وأن يخلص في قوله وعمله ، وأن يحتَرمَ الآخرين ويخاطبهم بأدب . إن الإخلاص دليل على الجدارة بالثقة والاعتماد .	«المُسْلمُ أخو المُسْلم لا يظلمُهُ ولَا يخذله»

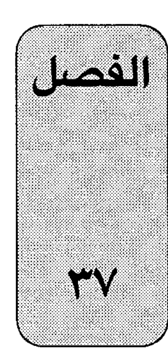
أسئلة للنقاش

١ ـ ما الظروف التي لا يطلب منك فيها أن تكون البادىء بإفشاء السلام؟
٢ ـ لماذا كان التفاؤل جزءاً من الآداب الإسلامية؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

أنت مسؤول عن مجموعة من المشاركين في مخيم شباب لأعضاء جدد لم يسبق لهم المعيشة في بيئة مخيم من قبل . والهدف من المعسكر هو تحفيز الأعضاء على المشاركة في مخيمات المستقبل وتشجيعهم على تجنيد آخرين لها . وهناك عدد من الآباء والقادة غير مقتنعين بجدوى هذا المخيم وفعالية برامجه للمشاركين لأول مرة ، وفرصتك الوحيدة للحصول على تأييدهم تكمن في الكيفية التي سيؤثر بها المخيم في المشاركين .

١ ـ اكتب النقاط الرئيسة في كلمة ستلقيها على مرؤوسيك توضح فيها كيف أن مراعاة الآداب الإسلامية يمكن أن تجعل المخيم ممتعاً للجميع . حدِّد أفكارك بوضوح .
٢ ـ اذكر خمسة آداب إسلامية تعتزم تطبيقها وطريقة ذلك . أذكر خمسة آداب أخرى تشعر بأنك غير قادر على تطبيقها مع ذكر الأسباب .
٣ ـ اكتب خطاباً إلى الآباء والقادة موضحاً بشكل محدد كيف أن المخيم قد أسهم في تحسين آداب المشاركين وسلوكهم وكيف أن الآباء والقادة يستطيعون تدعيم هذا التحسن .



تقويم المخيم

أولاً : التقويم أثناء المخيم
ثانياً : المتابعة بعد المخيم
ثالثاً : عينة من نماذج التقويم
أ ـ تقويم المشاركين
ب ـ تقويم عام للمخيّم
ج ـ تقويم عام لبرنامج التدريب القيادي

أهداف الفصل

عند إكمال هذا الفصل ستكون قادراً على :

- معرفة كيف يساعد التقويم على إدارة المخيم .
- اختيار الأساليب المناسبة لتقويم المخيم .
- استخدام نماذج التقويم للحصول على المعلومات .

أولاً : التقويم أثناء المخيم

بمجرد أن يبدأ المخيم يجب أن نجعل تقويمه المستمر جزءاً من إدارتنا الروتينية . والطريقة المثلى هي أن يجتمع المنظمون كل ليلة لمدة ساعة أو نحوها لمناقشة سبل تصحيح عيوب اليوم وتفادي تكرارها في الغد . ويجب إبلاغ المسؤولين كافة عن أية تغييرات يتفق عليها لتنفيذها في اليوم التالي . ويجوز تشكيل جماعات مختلفة لتقويم البرنامج والترتيبات المادية وأداء المشاركين والأمور الأخرى ، كما يجب أن نشجع قادة الجماعات على التماس المقترحات من الأعضاء وعرض المشكلات عليهم للتشاور وإيجاد الحلول . علاوة على ذلك يجب أيضاً إجراء تقويم شامل للمخيم للمساعدة على التخطيط للمناسبات في المستقبل .

ثانياً : المتابعة بعد المخيم

تثير مخيمات الشباب قدراً كبيراً من الاهتمام لديهم ومن يشترك معهم فيها من الكبار . فجوّ المخيم يشجعهم ويلهمهم ، كما أن تجربة المعيشة معاً وممارسة الآداب الإسلامية أثناء المخيم تعطيهم الدوافع والأفكار لتنظيم نشاطات مماثلة في الأماكن التي يقيمون بها .

ويعتبر التقويم بعد المعسكر مهمّاً جداً لمعرفة مدى النجاح والفعالية . إن المقياس الحقيقي لنجاح برنامج ما هو مقدار ما يحققه ويمارسه المشاركون مما تعلموه من المعسكر بعد عودتهم . ولهذا يجب أن نضع تقويماً للتغييرات في أوضاع المشاركين وسلوكهم وأدائهم بعد المعسكر بثلاثة أشهر . ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق الاستبانات والاستطلاعات والأساليب الأخرى الموجهة إلى المشاركين والمشرفين عليهم .

نحتاج أيضاً إلى متابعتهم على أساس منتظم مع تزويدهم بموارد البرامج الضرورية والمواد التعليمية لمساعدتهم على الاستمرار في نشاطهم المثمر . وفي هذا الصدد ، فإن قواعد المعلومات عن المشاركين والمقالات والمتحدثين تعدّ عظيمة القيمة عند اتخاذ قرارات التخطيط لمخيمات جديدة .

وعلى سبيل المثال ، فإن قاعدة المعلومات يمكن أن تحدد ، من حيث الأولوية ، الموضوعات التي لم تعالج في المخيمات السابقة أو الأفراد المشاركين الذين يحتاجون إلى تعليم إضافي في مجالات معينة .

ثالثاً : عينة من نماذج التقويم

يجب أن يكون التقويم من حيث الكم والكيف معاً . ويعتبر الاجتماع العام مع فرصة للمناقشات الصريحة لقاءً مفيداً للتقويم النوعي . أما التقويم الكمي فيتم على أفضل وجه عن طريق الاستبانات أو الاستطلاعات التي تحتاج إلى إجابات محددة على الأسئلة المطروحة . وفيما يلي بعض العيّنات :

أ ـ تقويم المشاركين

أجب عن كل سؤال بإعطاء السلوك الموضح علامة من ١ إلى ٥ . وتعد (٥) أفضل مستوى مطلوب للسلوك الموضح .

تتعلق الإجابات بالفرد الجاري تقويمه أو متوسط حالة المجموعة إذا تم تقويم عدد من المشاركين كمجموعة .

هل كان المشارك (أو جمع المشاركين) :

منتبهاً ؟	١	٢	٣	٤	٥
هادئاً ؟	١	٢	٣	٤	٥
دقيقاً في المواعيد ؟	١	٢	٣	٤	٥
حسن المظهر ؟	١	٢	٣	٤	٥
مطيعاً للرئيس ؟	١	٢	٣	٤	٥
يجلس بالوضع المناسب للجلوس ؟	١	٢	٣	٤	٥
يمتنع عن الأحاديث الجانبية ؟	١	٢	٣	٤	٥
يمتنع عن التشويش ؟	١	٢	٣	٤	٥
يحافظ على نظافة وترتيب مكان إقامته ؟	١	٢	٣	٤	٥

هل أظهر المشارك (أو مجموعة المشاركين) الصفات التالية في تجاوبهم مع العروض؟

الفهم والاستيعاب ؟	١	٢	٣	٤	٥
نوعية الأسئلة والتعليقات؟	١	٢	٣	٤	٥
تنظيم الأسئلة والتعليقات ؟	١	٢	٣	٤	٥
أهمية ومغزى الأسئلة والتعليقات ؟	١	٢	٣	٤	٥
المناقشة التي يسيطر عليها الأفراد ؟	١	٢	٣	٤	٥
التعاون	١	٢	٣	٤	٥

ب - تقويم عام للمخيَّم

١ـ هل كان البرنامج ناجحاً في زيادة معرفتك؟ ( ) نعم ( ) لا

٢ـ إذا كانت إجابتك عن السؤال رقم (١) بالنفي نرجو مراجعة هذه الأسباب :

- كان المعسكر مزدحماً ( ) نعم ( ) لا
- المتحدثون غير ناجحين ( ) نعم ( ) لا
- جو المعسكر غير مناسب ( ) نعم ( ) لا
- البرنامج طويل جداً ( ) نعم ( ) لا

٣ ـ من أجل زيادة فعالية هذا النوع من البرنامج ، فهل تود المزيد من :

- المحاضرات ( ) نعم ( ) لا
- حلقات البحث ( ) نعم ( ) لا
- مسابقات الأسئلة ( ) نعم ( ) لا
- جلسات الأسئلة والأجوبة ( ) نعم ( ) لا
- الترفيه ( ) نعم ( ) لا
- فترات الاستراحة ( ) نعم ( ) لا

٤ ـ هل تظن أن هذا البرنامج سيجعل منك شخصاً أفضل؟ ( ) نعم ( ) لا

٥ ـ هل داومت على الصلاة في جماعة؟ ( ) نعم ( ) لا

٦ ـ إذا كان جوابك لا ، ما الذي منعك من ذلك؟

- الكسل ( ) نعم ( ) لا
- عدم إيلاء الأمر الأهمية اللازمة ( ) نعم ( ) لا
- الانشغال بعمل آخر . ( ) نعم ( ) لا
- عدم وجود وقت كاف للوضوء ( ) نعم ( ) لا

٧ ـ هل ساعدت الآخرين على أداء الصلاة في وقتها؟ ( ) نعم ( ) لا

٨ ـ كانت أمكنة النوم ( ) مرضية ( ) غير مرضية ( ) نظيفة

٩ ـ كانت نوعية الطعام ( ) ممتازة ( ) مرضية ( ) سيئة

١٠ـ كانت كمية الطعام ( ) مفرطة ( ) مرضية ( ) شحيحة

١١ـ أفضل أسلوب للأكل ( ) العائلي ( ) الكافتيريا

١٢ ـ هل كان منسقو البرنامج متعاونين معك؟ ( ) نعم ( ) لا

١٣ ـ إذا كنت أنت المنظم فماذا كنت تفعل خلاف ذلك؟

١٤ ـ أذكر أفضل خمس جلسات/ محاضرات/ حلقات بحث حضرتها ________

١٥ ـ من في رأيك أفضل ثلاثة (من حيث المعلومات والتشويق) بين المحاضرين أو المتحدثين الضيوف؟

____

١٦ ـ أية مقترحات أو ملاحظات أخرى؟ ________

____

ج ـ تقويم عام لبرنامج التدريب القيادي

١ـ الاسم والعنوان ورقم الهاتف : ________

٢ ـ لماذا حضرت الى البرنامج ؟ ________

٣ ـ هل حقق البرنامج الهدف الذي جئت من أجله ؟ إن كانت الإجابة بالنفي ،فما هي أوجه القصور ؟

____

٤ـ ما هو في رأيك أهم ما في البرنامج ؟ ________

٥ـ أي الجوانب استفدت منها أقصى فائدة ؟ ________

٦ـ ما الذي خاب أملك فيه في البرنامج ؟ ________

٧ ـ ما مدى نجاح الترتيبات العملية بوجه عام؟ (مثل الطعام والجلوس والنوم والمجموعات . . . إلخ) .

( ) أفضل مما كان متوقعاً ( ) كما كان متوقعاً ( ) أسوأ من المتوقع .

أفضل الجوانب : ________

أسوأ الجوانب : ________________________________

٨ ـ ما تقديرك لمستوى العروض ؟

( ) مرتفع جداً ( ) منخفض جداً ( ) عادي

٩ ـ هل تعلمت شيئاً من البرنامج؟ ( ) نعم ( ) لا . إن كان جوابك نعم ، أذكر ثلاثة أوجه مهمة .

أ ـ ________________________________

ب ـ ________________________________

ج ـ ________________________________

١٠ ـ هل فهمت بوضوح أهداف البرنامج؟ ( ) نعم ( ) لا

١١ ـ هل لديك مقترحات لتقوية البرنامج؟

____

أسئلة للنقاش

١ ـ كيف يساعدك التقويم المستمر على إدارة المخيم بشكل أفضل؟
٢ ـ ما أهم المعلومات التي يجب أن تحصل عليها من تقويم ما بعد المعسكر؟

تدريب لقياس مدى الفهم والاستيعاب

بوصفك رئيساً للجنة معسكر الشباب فإنك تريد أن تقوم ببرنامج مخيم ناجح الآن وفي المستقبل . ولأن معظم المشاركين جددٌ فإنهم يترددون في تقديم الملاحظات وجهاً لوجه ، كما أنهم لا يعرفون ما يجب أن يتوقّعوه . وقد طلبت اللجنة التنفيذية تقريراً ، وهم لم يحضروا إلى المعسكر لكن لديهم معياراً قياسيّاً في أذهانهم .

١ ـ ضع قائمة مراجعة بما يجب أن تفعله ، ومتى ، ومع من ، لجمع المادة لتقريرك .
٢ ـ اكتب مفكرة لنفسك للاستعانة بها عندما تشرح للمشاركين في المخيم كيفية استكمال النماذج التي ستوزعها عليهم ولماذا يطلب منهم ذلك .
٣ ـ قرر أيّاً من النموذجين ستستخدمه إن كان وقتك لا يسمح إلا باستخدام نموذجين فقط للتقويم .

خاتمة

ألا تعجب كيف يمكن أن يكون لهذا الدين العظيم أتباع متخلفون؟ كيف تفسّر الفجوة الهائلة بين الإسلام والمسلمين اليوم؟ لا بد أن هناك خطأ ما . ومن المؤكد أن المشكلة في التابع لا المتبوع ، والعيب فينا لا في الرسالة . إنها قراءتنا الجامدة وفهمنا الحرفي لديننا . فقد أخطأنا قراءة القرآن وقراءة الكون وقراءة الآخرين فأصابنا الضعف والانحطاط ، وسعينا إلى ابتغاء العزة والقوة من غير منابعهما على الرغم من علمنا يقيناً أنه لا حول ولا طاقة ولا قدرة إلا بالله العزيز القدير . . .

﴿ ... وَلِلَّهِ ٱلْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِۦ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَٰكِنَّ ٱلْمُنَٰفِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٨﴾ ﴾ (سورة المنافقون : ٨) .

لكنها قوة كامنة في السطور لا في الصدور ، نحتاج إلى تحويلها إلى طاقة حيوية متحركة قادرة على تغيير الإنسان والمجتمع والبيئة . ويحاول هذا الدليل استخراج الطاقة الداخلية الكامنة ليوجهها إلى تحقيق النهضة الحضارية الشاملة . إن خمس ملاعق سكر في كوب شاي لن تجعله حلواً ما لم تحرك السكر . ويأمل هذا الدليل أن يكون بمثابة المحرك إن شاء الله . فإذا ما فهمت واستوعبت هذا الدليل ، ورأيت في نفسك حاملاً للأمانة في هذه الأرض تفكر وتتدبّر في كيفية إسلامية بيئتك وإصلاح المجتمع من حولك ، يكون الدليل قد حقق غرضاً بإذن الله . فهو يسعى إلى تقليص الزمن اللازم لتحقيق تلك العبر من عدة عقود من الزمان إلى أشهر معدودات أو سنة على الأكثر . ويحاول الدليل أن يقودك من خلال صيغ مبسطة مثل «افعل» و«لا تفعل» إلى زيادة فهمك لتطبيق فن وعلم الدعوة في القرن الخامس عشر الهجري . وإذا كان بعضهم يرى أن القيادة خاصية تولد مع المرء ،فإننا نعتقد أن جزءاً كبيراً من خصائصها يكتسب بالتدريب . لذلك يحاول الدليل سد الثغرة بتوضيح أساليب القيادة وتطبيقاتها على المستويين الفردي والجماعي . ونحن على ثقة من أن الاستيعاب الوافي للدليل وتطبيقه سيؤديان بمشيئة الله سبحانه وتعالى إلى حدوث قفزة لا تقل عن ٥٠٪ في إنجازات وفعالية نشاطاتنا . وسيتضح هذا الإنجاز في مجالات المفاهيم والتصورات والإدارة والإعلام والمخيمات والمؤتمرات والندوات .

وسوف نستكمل هذا الدليل بكتيبات إرشادية إضافية للمدرب والمتدرب لتسهيل تعليم مختلف فصوله . ونحن لا نعدّ هذا الكتاب إنجازاً مثالياً بل بداية جادة في مجاله على طريق عملية الإحسان التي تمتد من المهد إلى اللحد ، داعين العلي القدير أن يهدينا جميعاً إلى صراطه المستقيم !

مراجع مختارة

المراجع العربية

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : كتب الأحاديث

ابن ماجة (الحافظ أبو عبد الله محمد بن يزيد)

ـ سنن ابن ماجة ـ تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، دار إحياء التراث العربي ، ١٩٧٥م .

أبو داود (الإمام الحافظ أبو داود سليمان بن الأشعث السجستاني الأزدي)

ـ سنن أبي داود ـ ٤ أجزاء ـ مراجعة وتعليق : محمد محي الدين عبد الحميد ، دار الفكر للطباعة

ـ والنشر ، توزيع مكتبة الرياض .

البخاري (أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم)

ـ صحيح البخاري ـ المكتبة الإسلامية ، استانبول ، تركيا ، ١٩٨١م .

ابن حنبل (أحمد الشيباني)

ـ مسند الإمام أحمد بن حنبل ، دار المعارف .

الترمذي (الإمام الحافظ بن عيسى محمد بن عيسى)

ـ سنن الترمذي ـ ٥ أجزاء ـ تحقيق وتصحيح : عبد الرّحمن محمد عثمان ، دار الفكر ،بيروت ،

ـ ١٩٨٠م .

الدار قطني (الإمام على بن عمر)

ـ سنن الدار قطني ـ التعليق المغني لأبي الطيب محمد شمس الحق العظيم ، آبادي ، أكاديمية الحديث ،

ـ باكستان .

الدارمي (عبد الله بن عبد الرّحمن)

ـ سنن الدارمي ، حزيران ، دمشق ، ١٣٤٩هـ .

الشافعي (محمد ابن ادريس)

ـ الرسالة ، القاهرة ، ١٣٢١ هـ .

مسلم (بن حجاج القشيري)

ـ صحيح مسلم ـ تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، القاهرة ، ١٩٧٤م .

النسّائي (الإمام الحافظ أبو عبد الرحمن أحمد بن شعيب)

ـ سنن النسّائي ـ دار الفكر ، بيروت ، ط ١ ، ١٩٣٠م .

المراجع الانكليزية

Ahmad, Mumtaz (ed), *State, Politics and Islam,* American Trust Publications, Indianapolis, Indiana 1986.

Altalib, Hisham, *Report of the MSA Training Course* (Unpublished), The MSA of the US and Canada, Indnianapolis, Indiana, 1976.

Al 'Alwani, Taha J., *The Ethics of Disagreement in Islam,* translated from the Arabic by Abdul Wahid Hamid, International Institute of Islamic Thought, Herndon, Virginia, 1993.

Association Management, American Society of Association Executives, Washington, D. C.

Duncan, J., *Esssentials of Management:* Dryden, Hinsdale, Illinois, 1975.

Drucker, P. F., *Managment: Tasks, Responsibilities, Practices,* Harper and Row, New York, 1974.

Fisher, R., And Ury, W., *Guide To Yes- Negotiation*, Houghton Miflin Company.

Hamid, A. W., *Companions of the Prophet,* (Adapted from Arabic), Umran Publications, London, 1982.

Mirza, M. Yaqub, *Youth Activities and Camps,* The MSA of the US and Canada, Plainfieled, Indiana, 1979.

Nu'mani, Shibli, *Life of Umar The Great* (Translated from Urdu by Muhammad Saleem, Sh. Muhammad Ashraf), 1981.

Omer, Abdel Hadi M., *Let Us Learn: Issues of Your Concern,* Beloit, Wisconsin, 1987.

Safi, Louay, *Islamic Leadership* (Unpublished), Detroit, 1990.

Ibn Taymiya, Imam Taqi al Din Ahmed, *Public Duties In Islam* (Translated from Arabic By Muhtar Holland), Islamic Foundation, Leicester, England, 1982.

Terry, G.R. And Stephen G. F., *Principles Of Management,* 8th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1982.

Unus, Iqbal J., And Beekun, Rafik, *A Management Guide for Islamic Organizations* (Unpublished), Plainfield, Indiana, 1982.

الملاحق

فهرس الآيات

فهرس الأحاديث

فهرس الموضوعات

فهرس الأسماء

فهرس الأماكن

فهرس المؤسسات الإسلامية

فهرس العبارات الإسلامية

فهرس الآيات

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا﴾ (سورة الأحزاب) (*)

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۞ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ ۞ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ﴾ (سورة التين)

الباب الأول ، صفحة ١٥

﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۞ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ۞ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ﴾ (سورة النجم)

الفصل الأول ، صفحة ١٧

﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ (سورة يوسف)

الفصل الأول ، صفحة ١٨

﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ۗ وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُنِيرٍ﴾ (سورة لقمان)

الفصل الأول ، صفحة ١٩

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۞ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۞ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۞ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۞ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ (سورة العلق)

الفصل الأول ، صفحة ٢٤

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ﴾ ... (سورة الأنفال)

الفصل الأول ، صفحة ٢٤

﴿بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (سورة فصلت)

﴿وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾ (سورة فصلت)

الفصل الثاني ، صفحة ٣٦

(*) وردت الآية في بداية الكتاب قبل فهرس المحتويات .

... وَإِن تَتَوَلَّوْاْ يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوٓاْ أَمْثَٰلَكُم (سورة محمد)

الفصل الثاني ، صفحة ٣٧

... فَأَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ ... (سورة الأعراف)

الفصل الثاني ، صفحة ٣٧

﴿٨﴾ ... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... (سورة المائدة)

الفصل الثاني ، صفحة ٣٧

﴿٤٣﴾ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٤﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (سورة طه)

الفصل الثاني ، صفحة ٣٩

﴿٤٠﴾ مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِۦٓ إِلَّآ أَسْمَآءً سَمَّيْتُمُوهَآ أَنتُمْ وَءَابَآؤُكُم مَّآ أَنزَلَ ٱللَّهُ بِهَا مِن سُلْطَٰنٍ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوٓاْ إِلَّآ إِيَّاهُ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (سورة يوسف)

الفصل الثاني ، صفحة ٤٠

﴿٣٠﴾ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّىٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (سورة البقرة)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٣

﴿٣١﴾ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ ﴿٣٢﴾ قَالُواْ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ (سورة البقرة)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٤

﴿٣٦﴾ فَأَزَلَّهُمَا ٱلشَّيْطَٰنُ عَنْهَا (سورة البقرة)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٤

﴿٣٨﴾ قُلْنَا ٱهْبِطُواْ مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (سورة البقرة)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٤

﴿٢﴾ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلْمَوْتَ وَٱلْحَيَوٰةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ ٱلْعَزِيزُ ٱلْغَفُورُ (سورة الملك)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٤

﴿٢﴾ أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓاْ أَن يَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ (سورة العنكبوت)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٤

﴿٣١﴾ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ ٱلْمُجَٰهِدِينَ مِنكُمْ وَٱلصَّٰبِرِينَ وَنَبْلُوَاْ أَخْبَارَكُمْ (سورة محمد)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٤

﴿٢٢﴾ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَـٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ (سورة يوسف)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿١٧﴾ وَمَا عَلَيْنَآ إِلَّا ٱلْبَلَـٰغُ ٱلْمُبِينُ (سورة يس)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿٢١﴾ فَذَكِّرْ إِنَّمَآ أَنتَ مُذَكِّرٌ
﴿٢٢﴾ لَّسْتَ عَلَيْهِم بِمُصَيْطِرٍ (سورة الغاشية)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿٩﴾ فَذَكِّرْ إِن نَّفَعَتِ ٱلذِّكْرَىٰ (سورة الأعلى)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿١٢٥﴾ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ ۖ وَجَـٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة النحل)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿٢٥٦﴾ لَآ إِكْرَاهَ فِى ٱلدِّينِ ۖ قَد تَّبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَىِّ ۚ فَمَن يَكْفُرْ بِٱلطَّـٰغُوتِ وَيُؤْمِنۢ بِٱللَّهِ فَقَدِ ٱسْتَمْسَكَ بِٱلْعُرْوَةِ ٱلْوُثْقَىٰ لَا ٱنفِصَامَ لَهَا ۗ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (سورة البقرة)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿٥٦﴾ إِنَّكَ لَا تَهْدِى مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَـٰكِنَّ ٱللَّهَ يَهْدِى مَن يَشَآءُ ۚ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ (سورة القصص)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿١٠٨﴾ قُلْ هَـٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ۖ وَسُبْحَـٰنَ ٱللَّهِ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ (سورة يوسف)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٥

﴿٣٣﴾ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَآ إِلَى ٱللَّهِ وَعَمِلَ صَـٰلِحًا وَقَالَ إِنَّنِى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ (سورة فصلت)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٦

﴿١١﴾ لَهُۥ مُعَقِّبَـٰتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِۦ يَحْفَظُونَهُۥ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ . . . (سورة الرعد)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٦

﴿٨٨﴾ قَالَ يَـٰقَوْمِ أَرَءَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّى وَرَزَقَنِى مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۚ وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ۚ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَـٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (سورة هود)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٦

﴿٣٤﴾ وَلَا تَسْتَوِى الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِى هِىَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِى بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِىٌّ حَمِيمٌ (سورة فصلت)

الفصل الثالث ، صفحة ٤٧

﴿٨﴾ ... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ اعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ... (سورة المائدة)

الفصل الرابع ، صفحة ٥٥

﴿٤١﴾ الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّـٰهُمْ فِى الْأَرْضِ أَقَامُوا۟ الصَّلَوٰةَ وَءَاتَوُا۟ الزَّكَوٰةَ وَأَمَرُوا۟ بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا۟ عَنِ الْمُنكَرِ ... (سورة الحج)

الفصل الرابع ، صفحة ٥٤

﴿١٣٥﴾ يَـٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَٰلِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ... (سورة النساء)

الفصل الرابع ، صفحة ٥٥

﴿٣٨﴾ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ الصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَـٰهُمْ يُنفِقُونَ (سورة الشورى)

الفصل الرابع ، صفحة ٥٤

... وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَـٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ (سورة الزخرف)

الفصل الرابع ، صفحة ٦٢

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

الفصل الرابع ، صفحة ٥٤

... إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ ... (سورة الحجرات)

الفصل الخامس ، صفحة ٦٣

﴿٥٨﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ الْأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِالْعَدْلِ ۚ ... (سورة النساء)

الفصل الرابع ، صفحة ٥٥

﴿١٥٩﴾ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

الفصل السابع ، صفحة ٩٠

﴿٢﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ (سورة الصف)

الفصل الثامن ، صفحة ٩٦

... فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ
إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران)

الفصل الثامن ، صفحة ٩٦

﴿٨﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلۡقِسۡطِۖ
وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ
أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ
(سورة المائدة)

الفصل الحادي عشر ، صفحة ١٤٤

﴿٢٥﴾ قَالَ رَبِّ ٱشۡرَحۡ لِي صَدۡرِي ﴿٢٦﴾ وَيَسِّرۡ لِيٓ أَمۡرِي ﴿٢٧﴾ وَٱحۡلُلۡ
عُقۡدَةً مِّن لِّسَانِي ﴿٢٨﴾ يَفۡقَهُواْ قَوۡلِي (سورة طه)

الفصل الثاني عشر ، صفحة ١٥٦

﴿٦٨﴾ أُبَلِّغُكُمۡ رِسَٰلَٰتِ رَبِّي وَأَنَا۠ لَكُمۡ نَاصِحٌ أَمِينٌ
(سورة الأعراف)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٦

... لَقَدۡ أَبۡلَغۡتُكُمۡ رِسَٰلَٰتِ رَبِّي وَنَصَحۡتُ لَكُمۡ ...
(سورة الأعراف)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٦

﴿٢١﴾ وَقَاسَمَهُمَآ إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٧

... وَإِنَّا لَهُۥ لَنَٰصِحُونَ (سورة يوسف)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٧

... لَقَدۡ أَبۡلَغۡتُكُمۡ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحۡتُ لَكُمۡ
وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ ٱلنَّٰصِحِينَ (سورة الأعراف)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٧

﴿٥٥﴾ وَذَكِّرۡ فَإِنَّ ٱلذِّكۡرَىٰ تَنفَعُ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ (سورة الذاريات)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٨

﴿١٩١﴾ ٱلَّذِينَ يَذۡكُرُونَ ٱللَّهَ قِيَٰمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمۡ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلۡقِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِ رَبَّنَا مَا خَلَقۡتَ
هَٰذَا بَٰطِلًا سُبۡحَٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ (سورة آل عمران)

الفصل الرابع عشر ، صفحة ١٧٨

﴿١﴾ ٱلرَّحۡمَٰنُ ﴿٢﴾ عَلَّمَ ٱلۡقُرۡءَانَ ﴿٣﴾ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ
﴿٤﴾ عَلَّمَهُ ٱلۡبَيَانَ (سورة الرحمن)

الفصل الخامس عشر ، صفحة ١٨٣

(١٢٨) لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ (سورة التوبة)

الفصل الخامس عشر، صفحة ١٨٥

(١٥٩) فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ... (سورة آل عمران)

الفصل الخامس عشر، صفحة ١٨٥

(١٨) مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (سورة ق)

الفصل الخامس عشر، صفحة ١٨٧

(٣٠) يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُبَيِّنَةٍ يُضَاعَفْ لَهَا الْعَذَابُ ضِعْفَيْنِ وَكَانَ ذَٰلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا (سورة الأحزاب)

الفصل الخامس والعشرون، صفحة ٢٧٢

(٧) وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (سورة إبراهيم)

الفصل الخامس والعشرون، صفحة ٢٧٥

... فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ (سورة الأعراف)

الفصل الخامس والعشرون، صفحة ٢٨٠

(٧٨) أَيْنَمَا تَكُونُوا يُدْرِكْكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُشَيَّدَةٍ ...(سورة النساء)

الفصل الخامس والعشرون، صفحة ٢٨٠

... وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا (٢) وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا (سورة الطلاق)

الفصل السادس والعشرون، صفحة ٢٨٩

(١٧١) وَلَقَدْ سَبَقَتْ كَلِمَتُنَا لِعِبَادِنَا الْمُرْسَلِينَ (١٧٢) إِنَّهُمْ لَهُمُ الْمَنْصُورُونَ (١٧٣) وَإِنَّ جُنْدَنَا لَهُمُ الْغَالِبُونَ (سورة الصافات)

الفصل الثاني والثلاثون، صفحة ٣٣٦

(١٣) يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ... (سورة الحجرات)

الفصل الخامس والثلاثون، صفحة ٣٦٠

(١٢) ... كَتَبَ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ .... (سورة الأنعام)

الفصل السادس والثلاثون صفحة ٣٦٨

(٤٠) وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ (سورة الحج)

الفصل السادس والثلاثون صفحة ٣٦٨

(٤٠) إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ (سورة النساء)

الفصل السادس والثلاثون صفحة ٣٦٨

(٤٤) إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئًا وَلَٰكِنَّ النَّاسَ أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ (سورة يونس)

الفصل السادس والثلاثون صفحة ٣٦٨

... وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَٰكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ (سورة المنافقون)

صفحة ٣٨١

فهرس الأحاديث

فهرس الموضوعات

فهرس الأسماء

(*) ورد هذا الاسم في بداية الكتاب قبل فهرس المحتويات .

فهرس الأماكن

فهرس المؤسسات الإسلامية

فهرس العبارات الإسلامية

- د -

- ذ -

- ر -

- ز -

- س -

- ش -

- ص -

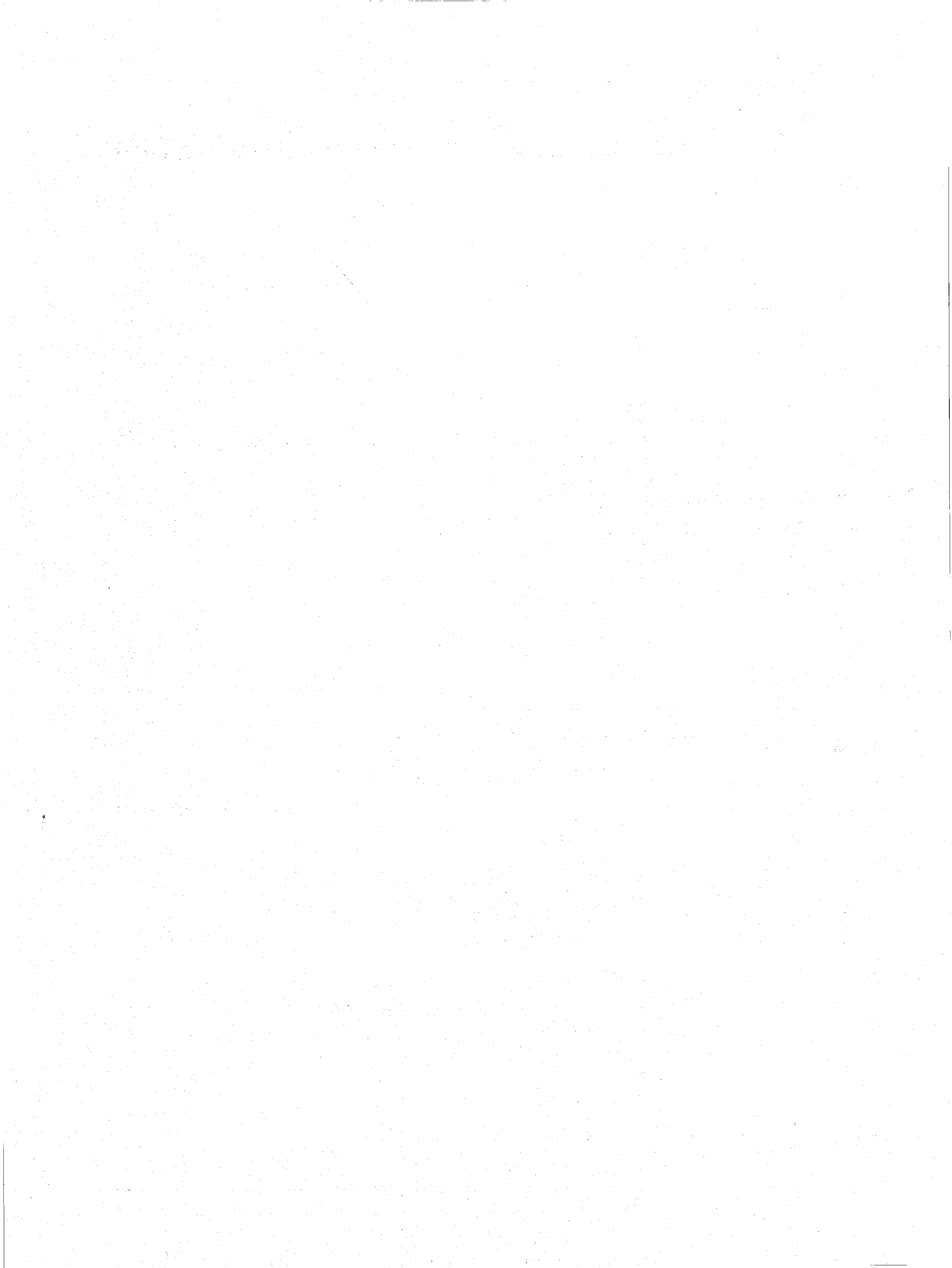
- ط -

- ظ -

- ع -

- غ -

- ف -



إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أولاً ـ سلسلة إسلامية المعرفة

- إسلامية المعرفة : المبادىء وخطة الحل ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٦هـ/ ١٩٨٦م .
- الوجيز في إسلامية المعرفة : المبادىء العامة وخطة العمل مع أوراق عمل بعض مؤتمرات الفكر الإسلامي ، ١٤٠٧ هـ/ ١٩٨٧م . أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر .
- نحو نظام نقدي عادل ، للدكتور محمد عمر شابرا ، ترجمه عن الإنجليزية سيد محمد سكر ، وراجعه الدكتور رفيق المصري ، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م . الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة) ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- نحو علم الإنسان الإسلامي ، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد ، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله ، (دار البشير/ عمان ـ الأردن) ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م .
- منظمة المؤتمر الإسلامي ، للدكتور عبد الله الأحسن ، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز ، الرياض ، ١٤١٠هـ/ ١٩٨٩م .
- تراثنا الفكري ، للشيخ محمد الغزالي ، الطبعة الثانية ، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- إصلاح الفكر الإسلامي ، للدكتور طه جابر العلواني ، الطبعة الثالثة ، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ، الرياض ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- إسهام الفكر الإسلامي في الاقتصاد المعاصر ، أبحاث الندوة المشتركة بين مركز صالح عبد الله كامل للأبحاث والدراسات/ بجامعة الأزهر والمعهد العالمي للفكر الإسلامي ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .

ثانياً ـ سلسلة إسلامية الثقافة

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة ، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي ، الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف ، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر) ، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م .

ثالثاً ـ سلسلة قضايا الفكر الإسلامي

- حجية السنة ، للشيخ عبد الغني عبد الخالق ، الطبعة الثانية ، دار الوفاء ، القاهرة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- أدب الاختلاف في الإسلام ، للدكتور طه جابر العلواني ، الطبعة الخامسة (منقحة ومزيدة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- الإسلام والتنمية الاجتماعية ، للدكتور محسن عبد الحميد ، الطبعة الثانية ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- كيف نتعامل مع السنة النبوية : معالم وضوابط ، للدكتور يوسف القرضاوي ، الطبعة الخامسة ، دار الوفاء ، القاهرة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- كيف نتعامل مع القرآن : مدارسة مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة ، الطبعة الثالثة ، دار الوفاء ، القاهرة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة ، للأستاذ عمر عبيد حسنة ، الطبعة الثانية ، دار القارىء العربي ، القاهرة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .

- حول تشكيل العقل المسلم ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الخامسة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- المسلمون والبديل الحضاري ، للأستاذ حيدر الغدير ، الطبعة الثانية ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- مشكلتان وقراءة فيهما للأستاذ طارق البشري والدكتور طه جابر العلواني ، الطبعة الثالثة ، دار القارىء العربي ، القاهرة ،١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- حقوق المواطنة : حقوق غير المسلم في الدولة الإسلامية ، للأستاذ راشد الغنوشي ، الطبعة الثانية ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية

- أزمة العقل المسلم ، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الثالثة ، دار القارىء العربي ، القاهرة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية : أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي ،
  الجزء الأول : المعرفة والمنهجية ، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م .
  الجزء الثاني : منهجية العلوم الإسلامية ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
  الجزء الثالث : منهجية العلوم التربوية والنفسية ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
  معالم المنهج الإسلامي ، للدكتور محمد عمارة ، الطبعة الثانية ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- في المنهج الإسلامي : البحث الأصلي مع المناقشات والتعقيبات ، الدكتور محمد عمارة ، القاهرة ، ١٤١١هـ/ ١٩٩١م .
- خلافة الإنسان بين الوحي والعقل ، للدكتور عبد المجيد النجار ، الطبعة الثانية ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- المسلمون وكتابة التاريخ : دراسة في التأصيل الإسلامي لعلم التاريخ ، للدكتور عبد العليم عبد الرحمن خضر ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م .
- في مصادر التراث السياسي الإسلامي : دراسة في إشكالية التعميم قبل التأصيل والاستقراء ، للأستاذ نصر محمد عارف ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م .

خامساً ــ سلسلة أبحاث علمية

- أصول الفقه الإسلامي : منهج بحث ومعرفة ، للدكتور طه جابر العلواني ، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م .
- التفكر من المشاهدة إلى الشهود ، للدكتور مالك بدري ، الطبعة الثالثة (منقحة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- العلم والإيمان : مدخل إلى نظرية المعرفة في الإسلام ، للدكتور إبراهيم أحمد عمر ، الطبعة الثانية (منقحة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- فلسفة التنمية : رؤية إسلامية ، للدكتور إبراهيم أحمد عمر ، الطبعة الثانية (منقحة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- دور حرية الرأي في الوحدة الفكرية بين المسلمين ، للدكتور عبد المجيد النجار ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .

سادساً ــ سلسلة المحاضرات

- الأزمة الفكرية المعاصرة : تشخيص ومقترحات علاج ، للدكتور طه جابر العلواني ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .

سابعاً ــ سلسلة رسائل إسلامية المعرفة

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية ، للدكتور طه جابر العلواني ، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م .
- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث ، للأستاذ محمد المبارك ، القاهرة ، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م .
- الأسس الإسلامية للعلم ، للدكتور محمد معين صديقي ، القاهرة ، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م .
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي ، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م .
- صياغة العلوم صياغة إسلامية ، للدكتور إسماعيل الفاروقي ، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م .

- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية ، للدكتور زغلول راغب النجار ،١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م .

ثامناً ــ سلسلة الرسائل الجامعية

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي ، للأستاذ أحمد الريسوني ، الطبعة الأولى ، دار الأمان ــ المغرب ، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م ، الطبعة الثانية ، الدار العالمية للكتاب الإسلامي ــ الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م ، الطبعة الثالثة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- الخطاب العربي المعاصر : قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨ ــ ١٩٨٧) ، للأستاذ فادي إسماعيل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م ، الطبعة الثالثة ، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمعيارية ، للأستاذ محمد محمد إمزيان ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- المقاصد العامة للشريعة : للدكتور يوسف العالم ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- نظريات التنمية السياسية المعاصرة : دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي ، للأستاذ نصر محمد عارف ، الطبعة الثالثة ، دار القارىء العربي ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م .
- القرآن والنظر العقلي ، للأستاذة فاطمة إسماعيل ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة ، للدكتور راجح الكردي ، دار المؤيد ، الرياض ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- مصادر المعرفة في الفكر الديني والفلسفي ، للدكتور عبد الرحمن الزنيدي ، دار المؤيد ، الرياض ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- الزكاة : الأسس الشرعية والدور الإنمائي والتوزيعي ، للدكتور نعمت عبد اللطيف مشهور ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- فلسفة الحضارات عند مالك بن نبي : دراسة إسلامية في ضوء الواقع المعاصر ، للدكتور سليمان الخطيب ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع . بيروت ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .
- الأمثال في القرآن الكريم ، للدكتور محمد جابر الفياض ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م .

تاسعًا ــ سلسلة المعاجم والأدلة والكشافات

- الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم ، للأستاذ محي الدين عطية ، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م .
- الفكر التربوي الإسلامي ، للأستاذ محي الدين عطية ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م .
- الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري ، للأستاذ محي الدين عطية ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٢م .
- قائمة مختارة : حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة ، للأستاذ محي الدين عطية ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م .
- معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء ، للدكتور نزيه حماد ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .

عاشراً ــ سلسلة تيسير التراث

- كتاب العلم ، للإمام النسائي ، دراسة وتحقيق الدكتور فاروق حمادة ، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .

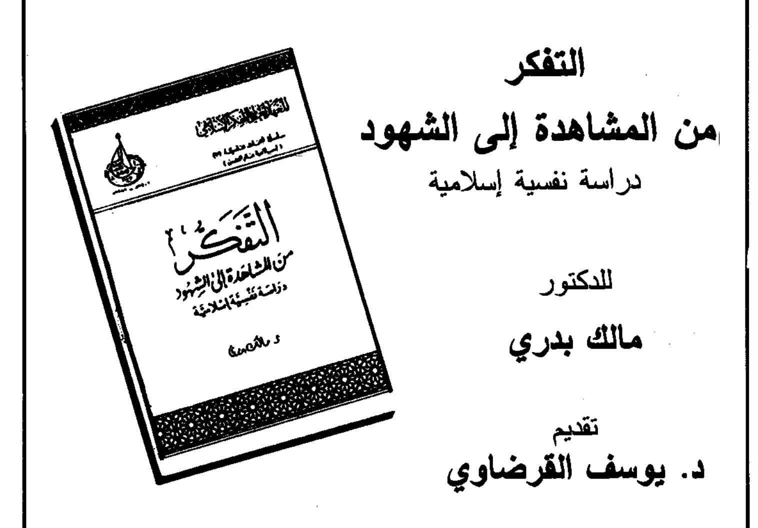
حادي عشر ــ سلسلة حركات الإصلاح ومناهج التغيير

- هكذا ظهر جيل صلاح الدين . . وهكذا عادت القدس ، للدكتور ماجد عرسان الكيلاني ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ، ١٤١٤هـ/ ١٩٩٣م .

من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

١٤٠١هـ — ١٩٨١م
1401 AH—1981 AC

التفكر
من المشاهدة إلى الشهود
دراسة نفسية إسلامية



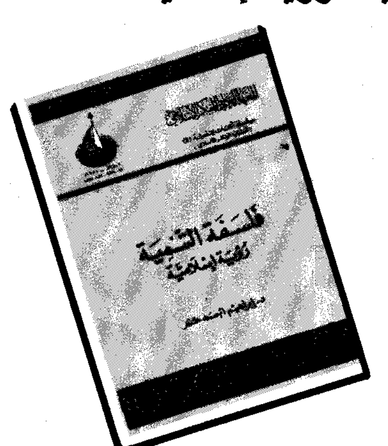
للدكتور
مالك بدري

تقديم
د. يوسف القرضاوي

دراسة مبسطة للتفكر من منظور إسلامي، حاول فيها المؤلف توضيح قيمة التفكر العبادية، ومناقشته من وجهة نظر علم النفس الحديث، مع التركيز على موضوع الدراسات المعرفية والتأمل الارتقائي.

١٢٠ صفحة

فلسفة التنمية: رؤية إسلامية



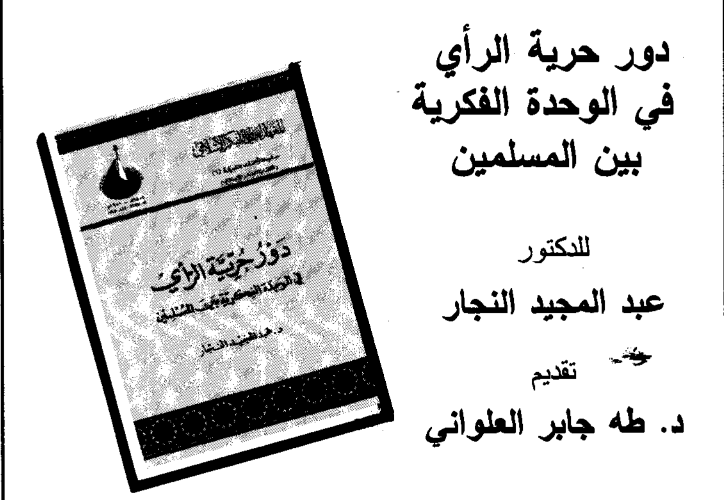
للدكتور
إبراهيم أحمد عمر

تقديم
د. طه جابر العلواني

هذا البحث يسهم بشكل فعّال في تشكيل منظور إسلامي تنموي وفي تأسيس المنطلقات الفكرية الإسلامية التي لا غنى عنها للمشتغلين بتقديم النماذج التنموية للمجتمعات الإسلامية المعاصرة.

٧٢ صفحة

دور حرية الرأي في الوحدة الفكرية بين المسلمين



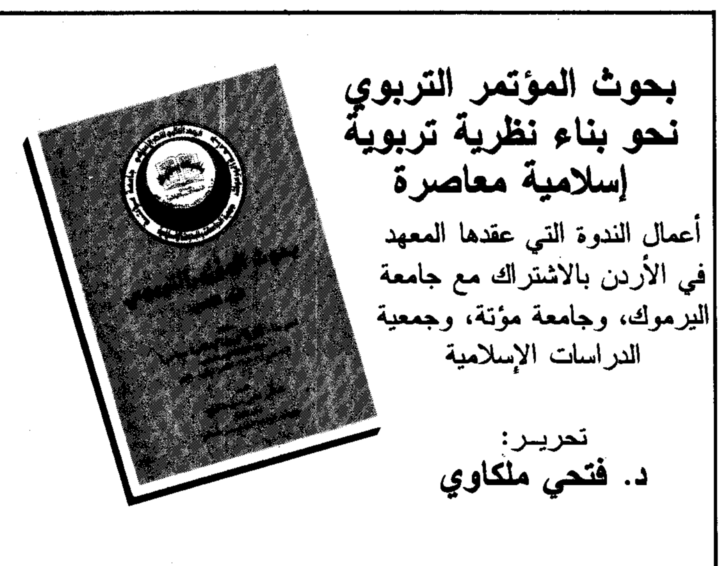
للدكتور
عبد المجيد النجار

تقديم
د. طه جابر العلواني

إسهام جاد وجديد في قضية من أهم القضايا التي تشغل بال المسلمين وغير المسلمين في هذا الزمان، وهي قضية الحرية بوجه عام، وحرية الرأي والتعبير عنه بوجه خاص، من المنظور الإسلامي.

٨٨ صفحة

بحوث المؤتمر التربوي نحو بناء نظرية تربوية إسلامية معاصرة



أعمال الندوة التي عقدها المعهد في الأردن بالاشتراك مع جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجمعية الدراسات الإسلامية

تحرير:
د. فتحي ملكاوي

تتكون المجموعة من ٤ مجلدات:

كتاب المؤتمر	٢١٢ صفحة
الجزء الأول (من الأبحاث)	٥٦٤ صفحة
الجزء الثاني (من الأبحاث)	٥٩٨ صفحة
ملخص أبحاث الندوة باللغة الانجليزية	١٩٦ صفحة

للمزيد من المعلومات حول إصدارات المعهد يرجى الإتصال بإدارة الطباعة والنشر بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي أو بأحد فروعه أو الموزعين المعتمدين في العالم.

IIIT - DEPARTMENT OF PUBLICATIONS
555 GROVE STREET HERNDON, VA. 22070 U.S.A.
Tel. (703) 471-1133 Fax (703) 471-3922

من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

أزمة العقل المسلم

للدكتور

عبد الحميد أبو سليمان

تقديم

د. طه جابر العلواني



كتاب يوجه الاهتمام إلى النظر في أزمة الأمة الإسلامية ودعوة إلى كل مخلص للتدبر والعمل من خلال «الإسلامية» المعاصرة على أساس منظور الإسلام ومصادره من الوحي والعقل والكون.

٢٤٨ صفحة

إصلاح الفكر الإسلامي

بين القدرات والعقبات

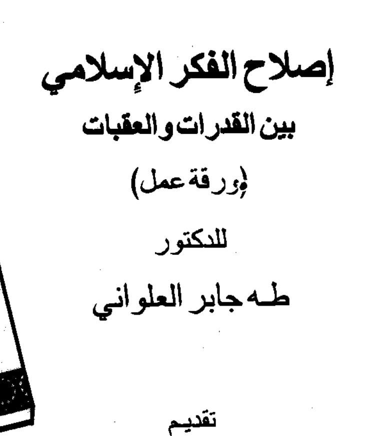
(ورقة عمل)

للدكتور

طـه جابر العلواني

تقديم

الأستاذ عمر عبيد حسنة



محاولة متقدمة لتوضيح قضايا الفكر الإسلامي المعاصر وبالذات (إسلامية المعرفة) وأفكار الورقة تهم كل من له من هموم الأزمة الفكرية والثقافية للأمة نصيب..

١١٢ صفحة

مدخل إلى إسلامية المعرفة

مع مخطط مقترح

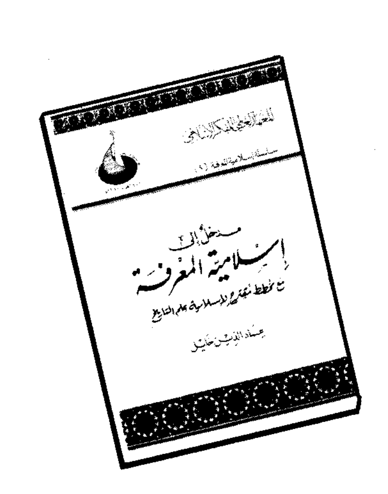
لإسلامية علم التاريخ

للدكتور

عماد الدين خليل

تقديم

د. طـه جابر العلواني



كتاب يقدم للقارىء مشروع (إسلامية المعرفة) على خريطتين متكاملتين الأولى تنظيرية والثانية تطبيقية.

١١٢ صفحة

معالم المنهج الإسلامي

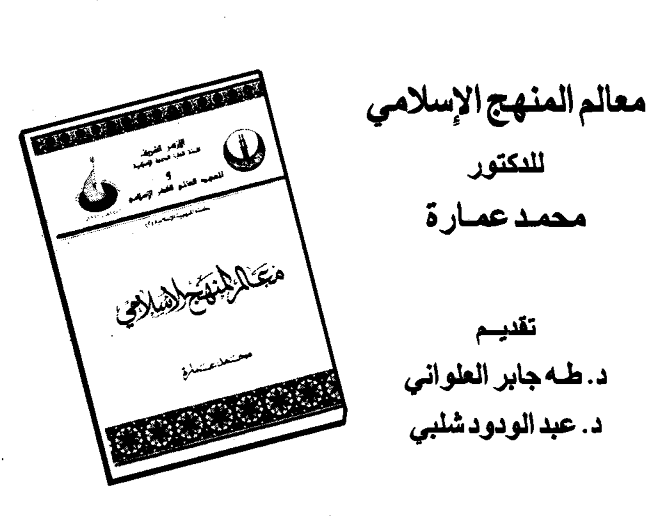
للدكتور

محمـد عمـارة

تقديـم

د. طـه جابر العلواني

د. عبد الودود شلبي



لمّا كان المنهج هو سبيل الوعي بما في «كتاب الوحي» المقروء وكتاب الكون المنظور.. يقدم المعهد هذا الكتاب لصياغة دليل العمل الذي ينير لليقظة الإسلامية المعاصرة طريق النهوض المنشود.

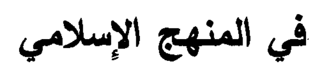
٣٠٤ صفحات

للمزيد من المعلومات حول إصدارات المعهد يرجى الإتصال بإدارة الطباعة والنشر بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي أو بأحد فروعه أو الموزعين المعتمدين في العالم.

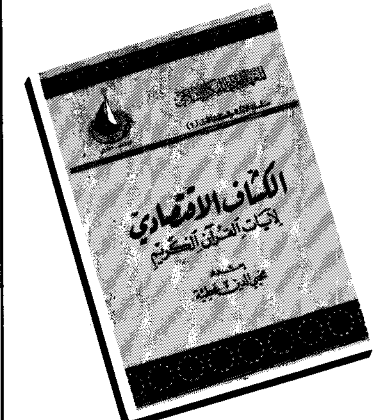
IIIT - DEPARTMENT OF PUBLICATIONS
555 GROVE STREET HERNDON, VA. 22070 U.S.A.
Tel. (703) 471-1133 Fax (703) 471-3922



من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي



الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم



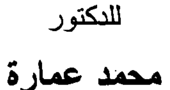
إعداد

الأستاذ محيى الدين عطية

الكتاب أداة من أدوات البحث الاقتصادي الإسلامي، يوفر جهد الباحثين، باستخلاص الآيات القرآنية ذات العلاقة ببحوثهم، واستقصاء تفاسيرها المختلفة، وقد قُصد به فتح طريق لتأصيل العلوم الاقتصادية تأصيلاً إسلاميًا منطلقًا من المصدر الأول للهداية والمعرفة والحضارة.

٦٠٠ صفحة

في المنهج الإسلامي



للدكتور

محمد عمارة

البحث الأصلي
ومناقشات وتعقيبات
مجموعة من الأساتذة

لمّا كان المنهج هو سبيل الوعي بما في «كتاب الوحي» المقروء وكتاب الكون المنظور.. يقدم المعهد هذا الكتاب لصياغة دليل العمل الذي ينير لليقظة الإسلامية المعاصرة طريق النهوض المنشود.

٢٧٢ صفحة

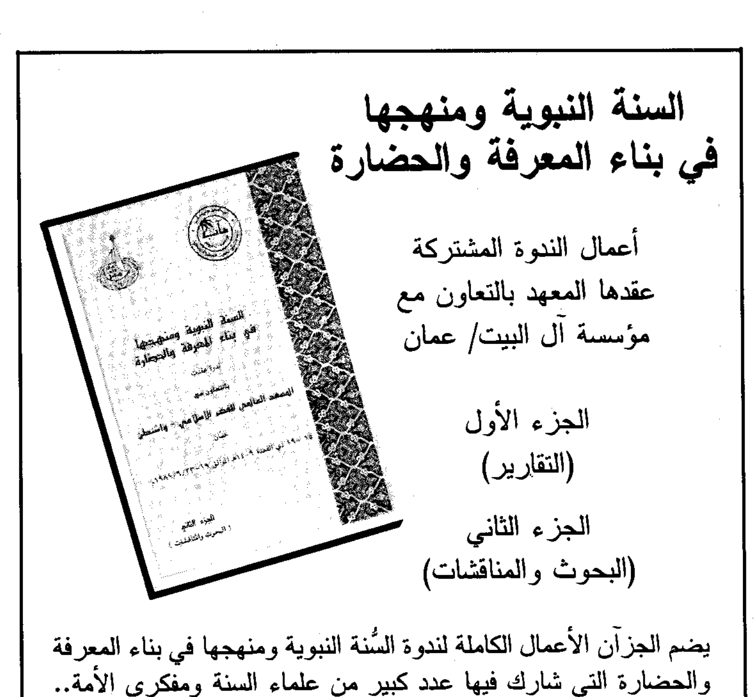
إسهام الفكر الإسلامي في الاقتصاد المعاصر

الندوة التي عقدها المعهد
بالتعاون مع مركز
صالح عبدالله كامل للأبحاث
والدراسات التجارية
والإسلامية
(بجامعة الأزهر) بالقاهرة

يضم الكتاب الأبحاث والتعقيبات التي قدمت للندوة المشتركة بين المعهد والأزهر، والتي عالجت عددًا من الموضوعات الحيوية في مجالات الاقتصاد الإسلامي.

٧٥٦ صفحة

السنة النبوية ومنهجها في بناء المعرفة والحضارة



أعمال الندوة المشتركة
عقدها المعهد بالتعاون مع
مؤسسة آل البيت/ عمان

الجزء الأول
(التقارير)

الجزء الثاني
(البحوث والمناقشات)

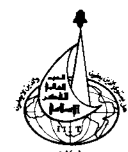
يضم الجزآن الأعمال الكاملة لندوة السُنة النبوية ومنهجها في بناء المعرفة والحضارة التي شارك فيها عدد كبير من علماء السنة ومفكري الأمة.. مع تسجيل للمناقشات والتعقيبات التي دارت بالمؤتمر.

ج١ ٤٠٤ صفحة   ج٢ ٦٣٠ صفحة

للمزيد من المعلومات حول إصدارات المعهد يرجى الإتصال بإدارة الطباعة والنشر بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي أو بأحد فروعه أو الموزعين المعتمدين في العالم.

IIIT - DEPARTMENT OF PUBLICATIONS
555 GROVE STREET HERNDON, VA. 22070 U.S.A.
Tel. (703) 471-1133 Fax (703) 471-3922

من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي





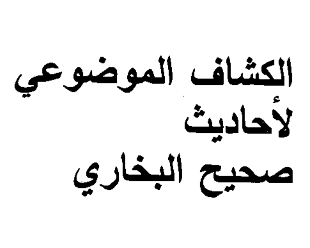
الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم

إعداد

الأستاذ محيى الدين عطية

الكتاب أداة من أدوات البحث الاقتصادي الإسلامي، يوفر جهد الباحثين، باستخلاص الآيات القرآنية ذات العلاقة ببحوثهم، واستقصاء تفاسيرها المختلفة، وقد قُصد به فتح طريق لتأصيل العلوم الاقتصادية تأصيلاً إسلاميًا منطلقًا من المصدر الأول للهداية والمعرفة والحضارة.

٦٠٠ صفحة



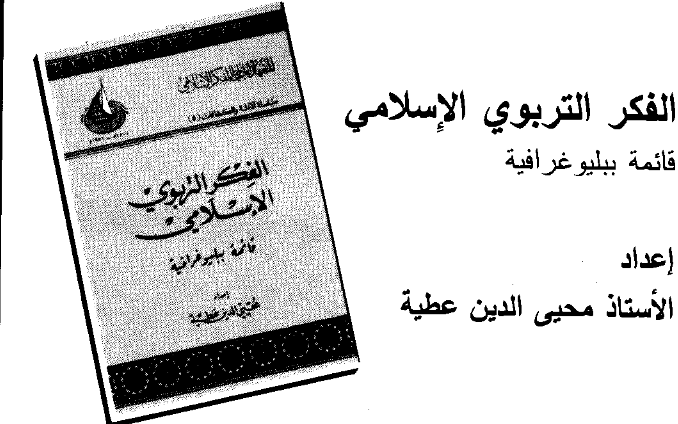
الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري

إعداد

الأستاذ محيى الدين عطية

محاولة لتصنيف أحاديث البخاري تصنيفًا موضوعيًا للتيسير على الباحثين. ودعوة إلى رجال التكشيف الموضوعي للمبادرة بتقديم كشافات لكتب السنة الأخرى، لتجسير الفجوة بين تراثنا الخالد وبين العلماء المعاصرين.

٧٦٦ صفحة



الفكر التربوي الإسلامي

قائمة ببليوغرافية

إعداد

الأستاذ محيى الدين عطية

أداة بحثية لا غنى عنها للباحث في العلوم التربوية بصفة عامة، وفي التربية من منظورها الإسلامي بصفة خاصة. والكتاب يقدم ألف مدخل باللغة العربية تشكل قائمة ببليوغرافية منتقاة تستسقى من الكتب والمقالات والأطروحات الجامعية وبحوث المؤتمرات والندوات المتخصصة.

١٤٠ صفحة



قائمة مختارة

حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة

إعداد

الأستاذ محيى الدين عطية

تعتبر هذه القائمة مصدرًا من مصادر التعرف على القضايا التي يدور حولها الخطاب الإسلامي في الساحة الفكرية والثقافية المعاصرة. وقد بدأت بعقد الثمانينات وغطت الكتب والأطروحات والمقالات وبحوث الندوات والمؤتمرات ذات المستوى العلمي الجيد، فضلاً عن الفهارس الملحقة بها والتي تقدم عونًا أكيدًا للباحثين.

١١٢ صفحة

تطلب من: المعهد العالمي للفكر الإسلامي

IIIT - DEPARTMENT OF PUBLICATIONS
555 GROVE STREET HERNDON, VA. 22070 U.S.A.

To order IIIT Publications in Europe write to: وتطلب في دول اوربا من:

Muslim Information Centre
233 Seven Sisters Road
London N4 2DA. U.K.
Tel: (44-71) 271-5170
Fax: (44-71) 2'1-3214

The Islamic Foundation
Markfield Dawah Center, Ruby Lane
Markfield Leicester LE6 ORN, U.K.
Tel: (44-530) 244-944/45
Fax(44-530) 244-946